

Arbeitsvermögen als externe Ressource?
Eine empirische Analyse betrieblicher Arbeitskräftestrategien
in der Bauwirtschaft

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften
(Dr. rer. pol.)

durch die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der
Universität Duisburg-Essen
Campus Essen

vorgelegt von:

Name: Dipl.-Verw.Wiss. Tanja Möhle

Geburtsort: Bietigheim-Bissingen

Essen 2014

Tag der mündlichen Prüfung: 15.05.2014

Erstgutachter: Univ.-Prof. Dr. Werner Nienhäuser

Zweitgutachter: Univ.-Prof. Dr. Hendrik Schröder

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
1.1 Hintergrund und Erkenntnisinteresse der Arbeit	1
1.2 Ziel der Arbeit und Erläuterung der Forschungsfragen	2
1.3 Gang der Untersuchung	5
2 Die deutsche Bauwirtschaft im europäischen Wettbewerb	10
2.1 Zeitraum der Untersuchung	10
2.2 Besonderheiten der Branche	15
2.3 Neue Rahmenbedingungen durch die Europäische Integration	23
2.3.1 Entsendung von Werkvertragsarbeitnehmern aus Staaten Mittel- und Osteuropas.....	23
2.3.2 Entsendung von Arbeitnehmern aus EU-Mitgliedsstaaten.....	25
2.3.3. Übergangsregelungen im Rahmen der Osterweiterung der EU	27
2.4 Quantitative Entwicklung der Entsendungen	30
2.5 Die ökonomische Situation auf dem Bauarbeitsmarkt	32
3 Theoretische Basis: Eine politisch-ökonomische Perspektive	39
3.1 Theoretische Vorüberlegungen.....	39
3.2 Die Resource Dependence-Theorie	45
3.2.1 Die Umwelt als Quelle von Unsicherheit, Beschränkung und Kontingenzen....	45
3.2.2 Die Verteilung der Ressourcen als Grundlage organisationaler Entscheidungen	48
3.2.3 Kritische Würdigung	51
3.3 Politisch-ökonomisches Erklärungsmodell	52
3.3.1 Betriebliche Arbeitskräftestrategien	53
3.3.1.1 Personalwirtschaftlich relevante Funktionen von Arbeitskräftestrategien..	53
3.3.1.2 Die abhängige Variable: Das Ausmaß der Externalisierung des gewerblichen Arbeitsvermögens	55
3.3.2 Das grundlegende Erklärungsmodell	59

4 Untersuchungsdesign.....	66
4.1 Operationalisierung der theoretischen Konstrukte	66
4.1.1 Betriebliche Arbeitskräftestrategien	68
4.1.2 Bestimmungsgründe.....	70
4.1.3 Weitere Merkmale des Unternehmens und seiner Umwelt	73
4.2 Fallstudienanalyse	75
4.2.1 Zur Methodik der Fallstudie	75
4.2.2 Auswahl der Fälle.....	78
4.3 Datengewinnung.....	80
4.3.1 Methode(n) der Datenerhebung	81
4.3.2 Ablauf der Befragung und Feldzugang.....	82
4.4 Datenanalyse und -auswertung.....	83
4.5 Methodische Einordnung der Untersuchung	87
5 Darstellung der empirischen Ergebnisse I: Betriebliche Arbeitskräftestrategien und die Merkmale der internen und externen Umwelt der Unternehmen.....	90
5.1 Ausmaß und strategische Orientierung der Subkontrahierung – Ausgangspunkte für eine Typologie betrieblicher Arbeitskräftestrategien	91
5.2 Typen betrieblicher Arbeitskräftestrategien	96
5.2.1 Typ 1: Dominant interne Strategie	96
5.2.1.1 Charakteristika des Strategie	96
5.2.1.2 Interne und externe Merkmale der Unternehmen.....	100
5.2.2 Typ 2: Strategie der langfristigen Externalisierung.....	102
5.2.2.1 Charakteristika der Strategie	102
5.2.2.2 Der Umgang mit den gesetzlichen Bestimmungen der Arbeitnehmerentsendung	109
5.2.2.3 Merkmale der internen und externen Umwelt der Unternehmen	113
5.2.3 Typ 3: Strategie der kurzfristigen Externalisierung	115
5.2.3.1 Charakteristika der Strategie	115
5.2.3.2 Merkmale der internen und externen Umwelt der Unternehmen	120

5.2.4 Typ 4: Dominant externe Strategie.....	122
5.2.4.1 Charakteristika der Strategie	122
5.2.4.2 Merkmale der internen und externen Umwelt der Unternehmen	127
5.3 Fazit: Vergleichende Betrachtung der Strategietypen	129
6 Darstellung der empirischen Ergebnisse II: Bestimmungsgründe für Unterschiede in den betrieblichen Arbeitskräftestrategien.....	134
6.1 Überprüfung der Hypothesen	134
6.1.1 Hypothese 1: Die interne Ressourcenstruktur	135
6.1.2 Hypothese 2: Die externe Ressourcenstruktur	142
6.1.3 Hypothese 3: Erwartete Kosten(vorteile)	148
6.1.4 Hypothese 4: Erwartete Reputationsnachteile.....	156
6.2 Diskussion der Befunde.....	159
6.3 Schlussfolgerungen für das Erklärungsmodell	164
7 Schlussbetrachtung	166
7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse.....	166
7.2 Ausblick.....	171
7.2.1 Implikationen für die Modellentwicklung.....	171
7.2.2 Implikationen für weitere empirische Analysen.....	173
8 Literaturverzeichnis	176

Anhang

Anhang A: Projektbeschreibung

Anhang B: Fragebogen

Anhang C: Interviewleitfaden

Anhang D: Übersicht über die Operationalisierung der zentralen Konstrukte

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Anzahl der bei der SOKA-Bau gemeldeten entsandten Arbeitnehmer aus den EWR-Staaten und aus Mittel- und Osteuropa (in 1000)	31
Abb. 2: Anzahl der Betriebe mit 20 Beschäftigten und mehr im deutschen Bauhauptgewerbe	34
Abb. 3: Umsatz der Unternehmen mit 20 Beschäftigten und mehr im deutschen Bauhauptgewerbe in Mio. Euro.....	34
Abb. 4: Insolvenzhäufigkeit im Branchenvergleich	35
Abb. 5: Anzahl der Beschäftigten im deutschen Bauhauptgewerbe	36
Abb. 6: Kostenstruktur im Bauhauptgewerbe	38
Abb. 7: Vier Felder-Tafel Betrieblicher Arbeitskräftestrategien.....	58
Abb. 8: Idealtypische betriebliche Arbeitskräftestrategien	59
Abb. 9: Politisch-ökonomisches Erklärungsmodell	65
Abb. 10: Zu operationalisierende theoretische Konstrukte	68
Abb. 11: Fallauswahl.....	80
Abb. 12: Auswertungsschritte bei der Datenanalyse.....	84
Abb. 13: Anordnung der Untersuchungselemente im zweidimensionalen Merkmalsraum	92
Abb. 14: Empirisch vorkommende Typen betrieblicher Arbeitskräftestrategien.....	94
Abb. 15: Merkmale der Strategietypen (Prozente bzw. Mittelwerte).....	95
Abb. 16: Ergebnisse der empirischen Analyse.....	132

Abkürzungsverzeichnis

AEntG	Arbeitnehmerentsendegesetz
AKS	Arbeitskräftestrategie
ARGE	Arbeitsgemeinschaft
AÜG	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz
AufenthG	Aufenthaltsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
EG	Europäische Gemeinschaft
EU	Europäische Union
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
EWR	Europäischer Wirtschaftsraum
GU	Generalunternehmen
MOE	Mittel- und Osteuropa
NU	Nachunternehmen
SOKA-Bau	Sozialkassen des Baugewerbes
SU	Subunternehmen
VOB	Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen

1 Einleitung

1.1 Hintergrund und Erkenntnisinteresse der Arbeit

Der Prozess der europäischen Integration und die dadurch ausgelösten gesellschaftlichen, politischen und ökonomischen Umbrüche haben in den letzten Jahren zu vielen Veränderungen geführt. Die nationalstaatlich verfassten Gesellschaften in Europa befinden sich in einem Prozess beschleunigter Transformation. Binnenmarkt und Währungsunion bestimmen das Wirtschaftsleben, die europäische Ebene gewinnt im politischen Bereich immer mehr an Gewicht (vgl. u.a. Jones/Menon/Weatherill 2012, Loth 2005, Tömmel 2008, Wessels 2008). Auch auf dem Arbeitsmarkt hat die europäische Integration zu einschneidenden Veränderungen geführt: So können seit Anfang der 90er Jahre Unternehmen aus mittel- und osteuropäischen Staaten (MOE-Staaten) und der Türkei auf der Grundlage bilateraler Verträge Werkvertragsarbeitnehmer nach Deutschland entsenden. Die Einführung des europäischen Binnenmarktes im Jahre 1993 und die darin verwirklichte Arbeitnehmer- und Dienstleistungsfreiheit ermöglicht es den Unternehmen der Mitgliedstaaten in jedem Land der Europäischen Union (EU) mit ihren Arbeitskräften tätig zu werden.

Für deutsche Unternehmen bedeutet der europäische Markt einerseits eine Verstärkung des Wettbewerbs: Es drängen vermehrt ausländische Unternehmen auf deutsche Märkte und sorgen so für mehr Konkurrenz und einen erhöhten Kostendruck. Andererseits bietet der Prozess der europäischen Integration aber auch neue Möglichkeiten für Unternehmen, durch den Einsatz europaweiter Arbeitskräftestrategien auf diesen ökonomischen Druck zu reagieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit (zumindest kurzfristig) zu verbessern: Durch atypische Beschäftigungsverhältnisse (vgl. Eichhorst/Marx/Thoche 2010; Keller/Seifert 2009, 2011; Martin/Nienhüser 2002) können die zwischen den Ländern bestehenden Lohnkostendifferenzen genutzt und der Arbeitskräftebedarf flexibel an die Nachfrage angepasst werden.

Die Bauwirtschaft bietet ein aufschlussreiches Anschauungsbeispiel für die Anpassung betrieblicher Arbeitskräftestrategien an veränderte politisch-ökonomische Bedingungen. Da die Produktion in dieser Branche an den jeweiligen Standort des Bauwerks gebunden ist, ist eine Verlagerung in andere Staaten (welche ein niedrigeres Lohnniveau aufweisen) nicht möglich. Produktionsmittel und insbesondere Personal sind jedoch mobil und können an den Ort der Produktion gebracht werden (vgl. Bosch/Zühlke-Robinet 2000, S. 44/45). Verbreitet ist dabei folgende Strategie: Deutsche (General-)Unternehmen schließen mit

Sub- oder Nachunternehmen¹ – oft aus so genannten Niedriglohnländern – Werkverträge ab, die Subunternehmen erstellen dann das Werk mit ihren Arbeitskräften auf deutschen Baustellen. Da die Entsendeunternehmen die Unterschiede in den Sozialstandards, die in ihren Herkunftsländern oft deutlich unter den deutschen Standards liegen, als Wettbewerbsvorteil nutzen, können sie Bauleistungen meist günstiger als deutsche Baubetriebe anbieten. Für die deutschen (General-)Unternehmen ergeben sich hieraus wichtige Personalkostenvorteile.

Zwar kann der Einsatz von Subunternehmen als ein traditionelles Strukturmerkmal des Bauhauptgewerbes bezeichnet werden (vgl. Goldberg 1991, S. 109-118), neu ist in der Bauwirtschaft jedoch eine deutliche Verstärkung dieser Entwicklung. Vor allem im Bereich der „klassischen“ Bauausführung werden die Eigenleistungen der Unternehmen reduziert und über Werkverträge auf Subunternehmen übertragen. Allerdings ist bisher nur sehr wenig darüber bekannt, wie die betrieblichen Arbeitskräftestrategien in der Praxis umgesetzt werden und was die Bestimmungsgründe für mögliche Unterschiede in den Strategien sind. Um dies an einem Beispiel zu illustrieren: Es fehlen Antworten auf die Frage, warum einige Unternehmen nach wie vor überwiegend mit eigenem, vergleichsweise hoch qualifiziertem Personal arbeiten, während andere massiv Bauleistungen externalisieren und die eigene Belegschaft auf einen kleinen Stamm von technisch-kaufmännischen Arbeitskräften, Bauleitern und Polieren reduzieren. Wenig bekannt ist auch darüber, aus welchen Ländern die Subunternehmen rekrutiert werden und welche Unternehmen die Auftragsvergabe an (ausländische) Subunternehmen praktizieren.

Diesen Forschungsfragen widmet sich das Dissertationsprojekt.

1.2 Ziel der Arbeit und Erläuterung der Forschungsfragen

Ziel der Arbeit ist die Analyse betrieblicher Arbeitskräftestrategien am Beispiel deutscher Unternehmen der Baubranche. Es soll untersucht werden, auf welche Weise und aus welchen Gründen Bauunternehmen unterschiedliche Strategien verfolgen. Ziel ist die systematisch-vergleichende Beschreibung und Erklärung dieser Strategien. Dazu werden Daten über die Nutzung von betrieblichen Arbeitskräftestrategien erhoben und es wird ein theoretisches Modell zur Analyse der Bedingungen des Unternehmenshandelns entwickelt.

Vor dem Hintergrund des europäischen Integrationsprozesses umfasst der in dieser Arbeit untersuchte Zeitraum die ersten Jahre nach Unterzeichnung des Beitrittsvertrages der EU

¹ Die Begriffe Subunternehmen und Nachunternehmen werden im Folgenden synonym verwendet.

mit den ersten mittel- und osteuropäischen Staaten am 16. April 2003 in Athen und erstreckt sich von Juni 2003 bis Juli 2007. Aus einer politisch-ökonomischen Perspektive ist dieser Zeitraum von besonderem Interesse, da die Unternehmen durch die Vollendung der lange und intensiv diskutierten Osterweiterung der EU vor die Herausforderung gestellt wurden, die betrieblichen Arbeitskräftestrategien an die veränderten (Rahmen-) Bedingungen anzupassen und so die zukünftige Richtung für die Sicherung der benötigten Ressourcen festzulegen (vgl. hierzu ausführlich Kap. 2.1. dieser Arbeit).

Die Arbeit konzentriert sich dabei auf legale betriebliche Arbeitskräftestrategien. Illegale Beschäftigungsformen werden ausgeklammert, auch wenn diese weit verbreitet sind (vgl. hierzu Enste 2012, Enste/Schneider 2011, Nienhüser 1999a, Reuter 2011).

Das Ziel der Arbeit lässt sich durch folgende Untersuchungsfragen zusammenfassen, welche nachfolgend kurz erläutert werden:

1. Welche betrieblichen Arbeitskräftestrategien werden von deutschen Unternehmen der Baubranche verfolgt? Zeigen sich Unterschiede in den Strategien?

Im Kontrast zu der umfangreichen Literatur über verschiedene politisch-institutionelle Auswirkungen der Europäisierung ist die Frage nach einer möglichen Anpassung der betrieblichen Arbeitskräftepolitik an die veränderten politisch-ökonomischen Bedingungen bislang nur äußerst spärlich untersucht worden, obwohl ihre Bedeutung für die Entwicklung einer europäischen Gesellschaft unwiderrspochen ist. Bisherige Untersuchungen beziehen sich v. a. auf die Wahrscheinlichkeit großer Arbeitskräftewanderungen zwischen den EU-Ländern (vgl. u.a. Lammers 2004, Reuter 2011, Straubhaar 1994, Walwei 1994, 1999; Walwei/Werner 1992, Werner 1994 a,b, 2002), die Entwicklung europäischer Arbeitsbeziehungen (vgl. u.a. Bosch 2010, Keller 1997, 2011; Keller/Platzer 2003, Keller/Weber 2011, Kohl/Platzer 2003, Lecher/Platzer 1994, Tague/Grahl 1992) oder diskutieren die Anpassungsfähigkeit nationaler Ausbildungs- und Qualifizierungssysteme (Grünwald/Sauter 1994, Marsden 1994 a,b, Moraal/Grünwald 2004, Schümer 2006). Während die vorliegenden Arbeiten somit eher abstrakt auf einer Makro-Ebene argumentieren, fehlt es bisher an konkreten empirischen Untersuchungen zur betrieblichen Arbeitskräftepolitik.

Erste Zielsetzung dieser Arbeit ist eine systematische Beschreibung von Arbeitskräftestrategien – verstanden als Handlungsmuster zur Beschaffung von Arbeitskräften – auf betrieblicher Ebene. Dabei steht das Ausmaß, indem die Gesamtheit der gewerblichen Arbeitskräfte extern beschafft wird (Ausmaß der Externalisierung), im Fokus der Betrachtung.

tung. Zur weiteren Konkretisierung werden zwei kennzeichnende Merkmalsausprägungen der Externalisierung unterschieden: Die erste Merkmalsausprägung betrachtet die Frage, in welchem Umfang die Unternehmen zur Beschaffung von gewerblichen Arbeitskräften auf Subunternehmen zurückgreifen (Ausmaß der Subkontrahierung). Dabei wird zwischen einer geringen Nutzung von Nachunternehmer-Arbeitskräften und einer eher stärkeren Nutzung eines externen Segments unterschieden. Bei der zweiten Merkmalsausprägung der Externalisierung werden die Strategien nach der strategischen Orientierung, welche der Zusammenarbeit zwischen dem fokalen Unternehmen und dem Subunternehmen zugrunde liegt, unterschieden (Strategische Orientierung der Subkontrahierung). Hier wird zwischen einer eher kurzfristigen und einer eher langfristigen strategischen Zusammenarbeit differenziert. Dabei können sowohl die kurzfristige als auch die langfristige Strategie der Subkontrahierung mit einer geringen bzw. einer starken Nutzung von Nachunternehmen kombiniert werden. Die sich dadurch ergebenden betrieblichen Arbeitskräftestrategien können auf einem Kontinuum, welches das Ausmaß der Externalisierung abbildet und als Leitlinie für die systematische Einordnung der empirisch vorkommenden Strategien dient, angeordnet werden (vgl. hierzu Kap. 3.3. und Kap. 5.1.). Durch die Unterscheidung weiterer typischer Ausprägungen wie z.B. den Herkunftsländern der Subunternehmen sollen die Strategien bzw. deren konkrete Umsetzung in der Praxis weiter beschrieben werden.

2. Gehen Unterschiede in den betrieblichen Arbeitskräftestrategien auch mit Unterschieden in der internen und externen Umwelt von Unternehmen einher?

In der Literatur mangelt es an Untersuchungen dazu welche betriebliche Arbeitskräftestrategie mit welchen Merkmalen von Unternehmen korrespondiert. So wird zwar vermutet, dass v.a. größere Unternehmen (ausländische) Subunternehmen einsetzen. Wenig bekannt ist aber z.B. darüber, welche Unternehmensstrategien damit einhergehen (vgl. hierzu auch Nienhäuser/Möhle 2002). Ziel dieser Fragestellung ist es zu untersuchen, ob Unterschiede in den betrieblichen Arbeitskräftestrategien auch mit Unterschieden in der internen und externen Umwelt von Unternehmen korrespondieren. Es soll analysiert werden, ob bestimmte Typen von Unternehmen identifiziert werden können, und ob sich Unterschiede zwischen den Unternehmenstypen und ihren betrieblichen Arbeitskräftestrategien zeigen. Hierzu werden auf Basis des empirischen Datenmaterials mittels typologischer Analysen spezifische Konfigurationen von Unternehmensmerkmalen und Arbeitskräftestrategien ausfindig gemacht.

3. Wie lassen sich Unterschiede in den betrieblichen Arbeitskräftestrategien erklären?

Unternehmen verfolgen unterschiedliche Strategien, um ihren qualitativen und quantitativen Bedarf an Arbeitskräften zu decken. Die Frage, worin die Ursachen für Unterschiede in den Arbeitskräftestrategien liegen, ist bislang noch nicht ausreichend untersucht worden. Es mangelt an systematischen Erklärungen (vgl. Martin/Nienhüser 1998). Ziel der Arbeit ist es, ein Modell zu entwickeln, mit dem sich Unterschiede in den betrieblichen Arbeitskräftestrategien – genauer gesagt im Ausmaß der Externalisierung des gewerblichen Arbeitsvermögens – erklären lassen. Es werden Hypothesen über die Ausgestaltung betrieblicher Arbeitskräftestrategien abgeleitet, welche dann empirisch überprüft werden.

Viele Arbeiten, welche sich mit Bestimmungsgründen für Unterschiede in (Arbeitskräfte-) Strategien beschäftigen, führen diese (ausschließlich) auf Kosten-Nutzen-Abwägungen zurück (vgl. u.a. Alewell/Hansen 2012; Alewell/Martin 2006; Braun 2009; Chlosta 2012; Kabst 2000, 2004; Süß 2004). Dabei wird oft übersehen, dass auch die Verfolgung wirtschaftlicher Ziele bestimmten politischen Zwängen unterliegt. Das in der vorliegenden Arbeit entwickelte politisch-ökonomische Erklärungsmodell soll sowohl macht- und transaktionskostentheoretische als auch institutionalistische Überlegungen einbeziehen. Die Arbeit beschränkt sich demnach nicht auf eine ökonomisch-rationalistische Perspektive, sondern greift auch auf soziologisch-institutionalistische Elemente in der Erklärung zurück. Die Basis für dieses Modell bildet die Resource Dependence-Theorie von Pfeffer/Salancik (1978). Zur Konkretisierung dieser eher abstrakten Theorie im Hinblick auf den betrieblich-personalwirtschaftlichen Bereich werden Elemente des Betriebsstrategischen Ansatzes (insb. Lutz 1987, Bechtle 1980) und der Transaktionskostentheorie (Williamson/Wachter/Harris 1975) herangezogen.

1.3 Gang der Untersuchung

Zur Beantwortung der Untersuchungsfragen bedarf es einer umfassenden Beschreibung des empirischen Phänomens sowie einer theoriegeleiteten Erklärung. Die Arbeit gliedert sich daher in einen theoretisch-konzeptionellen Teil und einen empirischen Teil. Die folgende Darstellung gibt den Gang der Untersuchung wieder.

Hintergrund der vorliegenden Arbeit ist der Prozess der europäischen Integration sowie die dadurch ausgelösten Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt. In *Kapitel 2* dieser Arbeit wird daher die besondere Situation der deutschen Bauwirtschaft im europäischen Wettbewerb dargestellt. Dabei wird die in der Einleitung kurz im Überblick skizzierte Situation in

einzelne Aspekte aufgegliedert, um eine systematische Darstellung des Bauarbeitsmarktes zu ermöglichen. Hierzu wird zunächst die Auswahl des Zeitraumes der Untersuchung begründet (Kap. 2.1.). Dies geschieht vor dem Hintergrund der ökonomischen und politischen Bedingungen auf dem europäischen Arbeitsmarkt und unter Rückgriff auf das theoretische Modell dieser Arbeit. Anschließend werden die besonderen Charakteristika der Bauwirtschaft herausgearbeitet, welche diese Branche von anderen Sektoren der Wirtschaft unterscheiden und sie somit zu einem Wirtschaftszweig machen, der für die Anpassung betrieblicher Arbeitskräftestrategien an veränderte Wettbewerbsbedingungen von besonderem Interesse ist (Kap. 2.2.). Dabei wird insbesondere auf die spezifischen Produktionsbedingungen und das branchenspezifische Regulierungsgefüge auf dem Arbeits- und Produktmarkt eingegangen.

Daran anknüpfend gilt es in Kapitel 2.3. die im Zuge der europäischen Integration entstandenen neuen Rahmenbedingungen für die Entsendung von Arbeitnehmern zu beschreiben. Für die in dieser Arbeit untersuchte Zeitphase von 2003 bis 2007 sind dabei zwei Formen zu unterscheiden: Erstens, die Entsendung von Werkvertragsarbeitnehmern aus Mittel- und Osteuropa auf der Grundlage bilateraler Verträge und zweitens die Entsendung von Arbeitnehmern aus EU-Mitgliedsstaaten, deren rechtliche Grundlage durch die in Artikel 14 des EG-Vertrages² festgelegten vier Grundfreiheiten des Binnenmarktes geschaffen wurde. Anschließend werden die im Rahmen der Osterweiterung vereinbarten Übergangsregelungen (Kap. 2.3.3.) und die quantitative Entwicklung der Entsendungen in den letzten Jahren dargestellt (Kap. 2.4.). Da betriebliche Arbeitskräftestrategien nicht losgelöst von ökonomischen Bedingungen betrachtet werden können (vgl. Nienhäuser 1999a) wird abschließend in Kapitel 2.5. analysiert, wie sich die ökonomische (Wettbewerbs-)Situation für deutsche Bauunternehmen im Untersuchungszeitraum darstellt.

Zur Erklärung der Unterschiede in den betrieblichen Arbeitskräftestrategien wird in *Kapitel 3* ein politisch-ökonomisches Erklärungsmodell entwickelt. Hierzu werden zunächst einige theoretische Überlegungen zur Fundierung von (Arbeitskräfte-)Strategien angestellt und darauf aufbauend die Auswahl der dieser Arbeit zugrunde liegenden theoretischen Perspektive – der Resource Dependence-Theorie nach Pfeffer/Salancik (1978) – begründet (Kap. 3.1.). In Abschnitt 3.2. wird die Resource Dependence-Theorie dargestellt. Dabei geht es nicht darum, die Theorie in ihrer ganzen Bandbreite zu erläutern, sondern es sollen nur diejenigen Aspekte und Zusammenhänge verdeutlicht werden,

² Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft (Konsolidierte Fassung), Amtsblatt der Europäischen Union Nr. C 325 vom 24. Dezember 2002.

welche zur Beantwortung für die spätere Analyse betrieblicher Arbeitskräftestrategien erforderlich sind.

Den Kern dieses Kapitels bildet das politisch-ökonomische Erklärungsmodell, welches in Abschnitt 3.3. formuliert wird. Dabei wird nun zunächst das in dieser Arbeit zugrunde gelegte Verständnis betrieblicher Arbeitskräftestrategien konkretisiert und es werden die verschiedenen Ausprägungen der abhängigen Variable erläutert. Anschließend werden die Grundlagen des Erklärungsmodells dargestellt. Zur Beantwortung der Untersuchungsfrage, unter welchen Bedingungen welche betriebliche Arbeitskräftestrategie zu erwarten ist, werden Hypothesen abgeleitet, welche dann in Kapitel 6 dieser Arbeit empirisch überprüft werden.

Um Daten über die Nutzung und Umsetzung betrieblicher Arbeitskräftestrategien zu bekommen, wurde eine eigene empirische Datenerhebung durchgeführt. In *Kapitel 4* wird das Untersuchungsdesign der Arbeit dargestellt und es werden die einzelnen im Zuge der empirischen Untersuchung durchgeführten Schritte erläutert. Um eine Verbindung zwischen der theoretischen Ebene und der Beobachtungsebene zu schaffen, werden zunächst die theoretischen Konstrukte der Untersuchung operationalisiert (Kap. 4.1.). Als Untersuchungsdesign wird die Fallstudie gewählt (Kap. 4.2.). Eine Fallstudienanalyse erlaubt ein intensives, detailliertes und konkretes Studium der Fälle und ermöglicht es, ein vollständiges Bild der Ursache-Wirkungszusammenhänge zu gewinnen. Die Arbeit beschränkt sich dabei nicht auf eine Einzelfallanalyse, sondern es werden mehrere Fälle erhoben, die sowohl einzeln als auch komparativ analysiert werden. Dabei ist es wichtig, dass das Untersuchungsdesign so gewählt wird, dass die Vergleichbarkeit der Fälle gewährleistet ist. Die Arbeit befasst sich ausschließlich mit dem Bauhauptsektor, welcher den größten Einzelsektor im Baugewerbe, in dem rund zwei Drittel der in der Bauwirtschaft Beschäftigten tätig sind, darstellt. Diese Konzentration auf das Bauhauptgewerbe ermöglicht es, das Typische und Spezifische der Baubranche besser herauszuarbeiten. Die konkrete Auswahl der Fälle, bei welcher insbesondere darauf zu achten ist, dass die Varianz in den zentralen unabhängigen Variablen sichergestellt ist (vgl. King/Keohane/Verba 1994, S. 128ff.), wird in Kapitel 4.2.2. erläutert. Insgesamt wurden Daten zu 31 Fällen erhoben.

Um die Komplexität der Fälle zu erfassen, wurde für die empirische Erhebung eine Kombination mehrerer Methoden verwendet (Kap. 4.3.). Es wurden leitfadengestützte Interviews geführt, welche durch eine schriftliche Befragung und die Analyse firmeninterner Dokumente ergänzt wurden. Da die Arbeitskräftestrategien primär aus Unternehmens-

perspektive betrachtet werden, richtete sich die Befragung in erster Linie an die Personalverantwortlichen der Unternehmen bzw. die Vertreter der Unternehmensleitung selbst. Angesichts des Ziels der Untersuchung – einer theoretischen Beschreibung und Erklärung empirischer Phänomene – erscheinen diese Erhebungsmethoden zweckmäßig, da so detaillierte Informationen erfasst und die Besonderheiten der betrachteten Arbeitskräftestrategien und Unternehmen zum Ausdruck gebracht werden können.

Die einzelnen Schritte zur Analyse und Auswertung der Daten werden in Kapitel 4.4. dargelegt. Zur Analyse der Daten wurden diese zunächst aufbereitet und codiert. Die Auswertung wurde anschließend in zwei Schritten vollzogen: Zur Beantwortung der Frage, welche empirisch vorkommenden Typen von Arbeitskräftestrategien unterschieden werden können und durch welche Unternehmensmerkmale sie sich charakterisieren lassen, wurde eine typologische Analyse durchgeführt. Die Prüfung der Hypothesen erfolgte durch einen Vergleich der theoretisch zu erwartenden Variablenausprägung mit den tatsächlich vorhandenen Strategien. Werden die Hypothesen durch die erhobenen Fallstudien bestätigt, dann kann man deren (vorläufige) Gültigkeit vermuten. Wenn sich die postulierten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge hingegen in dem empirisch vorgefundenen Datenmaterial nicht wieder finden, ist eine Revidierung des Modells zu diskutieren bzw. evtl. durchzuführen (vgl. Weber et al. 1994, S. 57). Kapitel 4 schließt mit einer methodischen Einordnung der Untersuchung (Kap. 4.5.).

In den folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse der Datenerhebung dargestellt. In *Kapitel 5* steht dabei die Frage im Mittelpunkt, welche betrieblichen Arbeitskräftestrategien die untersuchten Bauunternehmen verfolgen und durch welche internen und externen Merkmale sie sich kennzeichnen lassen. Der Aufbau des Kapitels orientiert sich – dies soll hier vorweggenommen werden – an den vier Strategietypen, die anhand des empirischen Datenmaterials identifiziert werden konnten und nun charakterisiert werden. Dabei werden jeweils diejenigen Merkmale beschrieben, die den Typ besonders gut im Vergleich zum „Durchschnitt“ kennzeichnen. Ein besonderer Fokus liegt hier auf der Frage, inwieweit die Unternehmen den europäischen Arbeitsmarkt nutzen, indem sie mit Subunternehmen aus dem europäischen Ausland zusammenarbeiten.

Nach der Darstellung der deskriptiven empirischen Ergebnisse werden die Bestimmungsgründe für Unterschiede in den betrieblichen Arbeitskräftestrategien analysiert (*Kapitel 6*). Dies erfolgt in mehreren Schritten: Zunächst werden die in dieser Arbeit formulierten Untersuchungshypothesen anhand des empirischen Datenmaterials überprüft (Kap. 6.1.). Anschließend werden mögliche Gründe für Abweichungen der theoretisch vorhergesagten

Zusammenhänge von den empirisch vorgefundenen Mustern diskutiert (Kap. 6.2.) und mögliche Schlussfolgerungen für das in dieser Arbeit entwickelte politisch-ökonomische Erklärungsmodell gezogen (Kap. 6.3.).

Die Arbeit schließt in *Kapitel 7* mit einer Schlussbetrachtung, in welcher die zentralen Ergebnisse der Arbeit dargestellt und Implikationen für weitere Forschungsarbeiten gegeben werden.

2 Die deutsche Bauwirtschaft im europäischen Wettbewerb

Ziel der Arbeit ist – wie in der Einleitung ausführlich dargelegt wurde – die Analyse betrieblicher Arbeitskräftestrategien am Beispiel deutscher Unternehmen der Baubranche. Betriebliche Arbeitskräftestrategien können jedoch nicht losgelöst von den Besonderheiten der Branche und den rechtlichen Rahmenbedingungen betrachtet werden. Eben so wenig kann man das Zustandekommen von Strategien erklären, wenn man nicht die ökonomische und die politische Lage einbezieht (vgl. hierzu auch Nienhüser 1999a, S. 298). Die in der Einleitung skizzierte Situation in der Baubranche soll in diesem Kapitel daher in einzelne Aspekte aufgegliedert werden, um eine systematische Darstellung des Bauarbeitsmarktes zu ermöglichen.

Hierzu wird folgendermaßen vorgegangen: Zunächst wird die Auswahl des Zeitraumes der Untersuchung begründet. Dies geschieht vor dem Hintergrund der ökonomischen und politischen Bedingungen auf dem europäischen Arbeitsmarkt und unter Rückgriff auf das theoretische Modell dieser Arbeit. Anschließend werden die besonderen Charakteristika der Bauwirtschaft, welche diese Branche von anderen Sektoren der Wirtschaft unterscheiden und sie somit zu einem Wirtschaftszweig machen, der für die Arbeitnehmerentsendung von besonderem Interesse ist, herausgearbeitet. Daran anknüpfend gilt es die im Zuge der europäischen Integration entstandenen veränderten Rahmenbedingungen für die Entsendung von Arbeitnehmern zu beschreiben und die quantitative Entwicklung der Entsendungen in den letzten Jahren darzustellen. Abschließend wird analysiert, wie sich die ökonomische (Wettbewerbs-)Situation für deutsche Bauunternehmen im Untersuchungszeitraum darstellt.

2.1 Zeitraum der Untersuchung

Die Erweiterung der Europäischen Union (EU) nach Osten stellt einen großen Schritt in der Geschichte des Europäischen Integrationsprozesses dar. Sie wurde am 16. April 2003 in Athen im Beitrittsvertrag fixiert, der am 1. Mai 2004 in Kraft trat.³ Zum 1. Mai 2004 traten zehn neue Staaten der EU bei. Dabei handelt es sich im Einzelnen um die acht mittel- und osteuropäischen Staaten Slowenien, Tschechische Republik, Ungarn, Estland, Slowakische Republik, Lettland, Litauen und Polen sowie um die Staaten Malta und

³ Beitrittsvertrag vom 16.4.2003, veröffentlicht im Amtsblatt der Europäischen Union Nr. L 236 vom 23.9.2003.

Zypern. In einer zweiten Runde wurden Rumänien und Bulgarien im Januar 2007 Mitglied der EU.⁴ Durch den Vergleich mit früheren Erweiterungsrounden lässt sich die Größe des Projektes einschätzen. Sowohl absolut aber auch relativ kamen – gemessen an den bisherigen Mitgliedsländern – noch nie mehr Staaten innerhalb einer Erweiterungsrunde in die EU. Dies soll in einem kurzen historischen Rückblick veranschaulicht werden:

Historischer Rückblick

Bereits der Vertrag zur Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) von 1957 beinhaltet in der Präambel „die Aufforderung an die anderen Völker Europas, (...) sich diesen Bestrebungen anzuschließen.“⁵ Der Unionsvertrag präzisiert diesen Passus dahingehend, dass jeder europäische Staat den Antrag auf Mitgliedschaft stellen kann.⁶ Die Offenheit der EU zur Erweiterung wird damit bereits von Beginn an angestrebt. Zugleich wird sie aber an Bedingungen geknüpft, die die Beitrittskandidaten erfüllen müssen (vgl. Weidenfeld/Wessels 2011): Im Jahr 1993 legte der Europäische Rat in seinen Kopenhagener Schlussforderungen Kriterien für einen möglichen Beitritt neuer Staaten zur EU fest. Der Aufnahmekatalog enthält politische, ökonomische und institutionelle Kriterien. Dazu gehören die institutionelle Stabilität als Garantie für die demokratische und rechtsstaatliche Ordnung ebenso wie das Etablieren einer funktionsfähigen Marktwirtschaft und die Akzeptanz der mit einer Mitgliedschaft in der EU verbundenen Ziele und Verpflichtungen.

Bei der ersten Erweiterungsrunde 1973 – der sogenannten Norderweiterung – traten Dänemark, die Republik Irland und das Vereinigte Königreich der damaligen Europäischen Gemeinschaft (EG) bei. Norwegen hatte ebenfalls die Mitgliedschaft beantragt. Der negative Ausgang des Referendums verhinderte jedoch einen Beitritt dieses Landes. 1981 trat Griechenland der EG bei. Im Rahmen des zweiten Teiles der Süderweiterung folgten 1986 Portugal und Spanien. Die vierte Erweiterungsrunde (1995) umfasste drei neutrale Staaten der damaligen Europäischen Freihandelsassoziation (EFTA): Österreich, Finnland und Schweden. Der Beitritt Norwegens scheiterte erneut am ablehnenden Votum der Bevölkerung. Die EU setzte sich somit aus 15 Mitgliedsstaaten zusammen.

Die (Ost-)Erweiterung der EU 2004 war die fünfte und bisher größte Erweiterung. Auf ihrem Gipfeltreffen in Luxemburg am 12. und 13. Dezember 1997 beschlossen die Staats-

⁴ Beitrittsvertrag vom 25. April 2005, veröffentlicht im Amtsblatt der Europäischen Union Nr. L 157/17 vom 21.06.2005.

⁵ Vertrag zur Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft vom 25. März 1957, http://europa.eu/legislation_summaries/institutional_affairs/treaties/treaties_eec_de.htm.

⁶ Vertrag über die Europäische Union vom 7.02.1992, ABI. C 191 vom 29.07.1992.

und Regierungschefs der Mitgliedsstaaten der EU, Beitrittsverhandlungen mit einer Reihe mittel- und osteuropäischer Staaten einzuleiten. Die Europäische Kommission empfahl am 9. Oktober 2002 die acht mittel- und osteuropäischen Staaten Slowenien, Tschechische Republik, Ungarn, Estland, Slowakische Republik, Lettland, Litauen und Polen sowie die Staaten Malta und Zypern aufzunehmen. Die Beitrittsverhandlungen kamen im Dezember 2002 in Kopenhagen zum Abschluss. Das Europäische Parlament stimmte am 9. April 2003 zu. Die Unterzeichnung des Beitrittsvertrages fand am 16. April 2003 in Athen statt. Damit traten 10 neue Staaten der EU bei. Die Zahl der Mitgliedsländer stieg um zwei Drittel, die Bevölkerung legte um fast 20%, die Wirtschaftskraft aber gerade einmal um rund 4,5% zu (vgl. Deutsche Bank Research 2002). Hinzu kam eine zweite Ost-Erweiterungsrunde im Jahr 2007, bestehend aus Bulgarien und Rumänien.⁷ Nach dieser neuerlichen Erweiterung besteht die EU nunmehr aus 27 Mitgliedsstaaten.

Organisationstheoretischer Hintergrund

Mit Unterzeichnung des Beitrittsvertrages am 16. April 2003 wurden die jahrelange Diskussion um die Osterweiterung der EU und die langwierigen Verhandlungen mit den Beitrittskandidaten beendet. Konnten sich deutsche Baufirmen zuvor in ihrem unternehmerischen Handeln nach den Gegebenheiten eines nationalen Marktes richten, müssen sie sich zukünftig auf die veränderten europäischen Rahmenbedingungen einstellen. Aus einer politisch-ökonomischen Perspektive kann der Zeitpunkt der Unterzeichnung des Beitrittsvertrages als „externer Schock“ betrachtet werden, der die Unternehmen vor die Herausforderung stellt, die betrieblichen Arbeitskräftestrategien an die veränderten Bedingungen anzupassen. Dies soll im Folgenden kurz erläutert werden:

Das dieser Arbeit zugrundeliegende theoretische Erklärungsmodell betont den Einfluss von politischen und ökonomischen Faktoren auf Handlungen – hier: personalwirtschaftliche Aktivitäten eines Unternehmens.⁸ Dabei steht – wie auch die Bezeichnung der zugrundeliegenden Resource Dependence-Theorie deutlich macht – der Begriff der Ressource im Mittelpunkt der Überlegungen. Die Resource Dependence-Theorie geht von der Annahme aus, dass Organisationen nicht in der Lage sind alle Ressourcen, welche sie zum Überleben benötigen, selbst bereitzustellen (vgl. Pfeffer/Salancik 1978, S. 2). Organisationen sind folglich nie völlig autonom sondern stets auf externe Ressourcen angewiesen, welche sie

⁷ Die Aufnahme von Kroatien in die EU tritt am 1. Juli 2013 in Kraft.

⁸ Das politisch-ökonomische Erklärungsmodell sowie die diesem zugrundeliegende Resource Dependence-Theorie werden in Kapitel 3 dieser Arbeit ausführlich analysiert und daher an dieser Stelle nur in Grundzügen dargestellt.

im Austausch von anderen Organisationen erhalten. Um die notwendigen Ressourcen zu beschaffen, treten Organisationen mit ihrer Umwelt in einen Tauschprozess ein (vgl. Pfeffer/Salancik 1978, S. 43). Diese Austauschbeziehungen führen zu Abhängigkeiten. Durch die Wahl entsprechender Strategien wollen Unternehmen ihre Abhängigkeit von der Umwelt reduzieren bzw. den Zufluss der Ressourcen sichern (vgl. Pfeffer/Salancik 1978, S.44).

Handeln von und in Organisationen wird nun dadurch ausgelöst, dass die Beschaffung der für die Erfüllung der Aufgaben benötigten Ressourcen als gefährdet angesehen wird bzw. die Beschaffungsmöglichkeiten (und damit auch die Abhängigkeiten) der Akteure sich ändern. Wenn nun – wie zum Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung mit den ersten Beitrittsländern aus Mittel- und Osteuropa – neue Rahmenbedingungen den Zufluss der Ressourcen verändern, dann ist eine Reaktion der Unternehmen in Form einer Anpassung der Strategien zu erwarten. Zu diesem Zeitpunkt stellte sich daher in besonderem Maße die Frage, welche betrieblichen Arbeitskräftestrategien von den Unternehmen verfolgt werden.

Das Konzept der Pfadabhängigkeit⁹ macht darüber hinaus deutlich, dass es sich bei der Anpassung der betrieblichen Arbeitskräftestrategien an die veränderten Rahmenbedingungen nicht um eine einmalige Entscheidung handelt. Ganz allgemein gesprochen betont das Konzept der Pfadabhängigkeit die historische Entwicklung von Institutionen. Es wird angenommen, dass in der Vergangenheit getroffene Entscheidungen und eingebürgerte Denkweisen und Routinen in die Gegenwart hineinwirken (vgl. Mayntz 2002). Vertreter eines relativ engen Begriffsverständnisses von Pfadabhängigkeit knüpfen hierbei an die Überlegungen der Wirtschaftshistoriker David (1985) und Arthur (1994) an, auf die das Pfadabhängigkeitskonzept zurückgeführt wird. Von einer pfadabhängigen Entwicklung sprechen David und Arthur wenn aufgrund eines kontingenten Ereignisses eine einmal eingeführte Technologie wegen steigender Umstellungskosten (increasing returns) nicht mehr von überlegenen Alternativen verdrängt werden kann, da die zuerst getroffene Option die weitere Entwicklung gewissermaßen einsperrt (lock in-Effekt). Nur in den seltenen Momenten historischer Krisen und exogener Schocks ist die Option einer institutionellen Veränderung gegeben, während im Zuge der weiteren Entwicklung der eingeschlagene Pfad dazu tendiert sich selbst zu reproduzieren (vgl. hierzu Reulen 2004, S. 37).

In dieser Arbeit wird ein breiteres Verständnis des Konzeptes zugrunde gelegt (vgl. hierzu Immergut 1998; Thelen 2000): Selbstbewusste Akteure, die ihre Vergangenheit und

⁹ Siehe hierzu u.a. Beyer 2005, Schreyögg/Sydow 2003, 2013; Sydow/Schreyögg/Koch 2009.

Zukunft reflektieren, können aus dieser Perspektive den angeblich unveränderlichen Weg in eine unerwartete Richtung lenken. Pfadabhängigkeiten engen jedoch die potentiellen Handlungsalternativen ein und beeinflussen so die zukünftige Entwicklungsrichtung in maßgeblicher Weise.

Vor dem Hintergrund des politisch-ökonomischen Erklärungsmodells können pfadabhängige Kontinuitäten auf folgende Mechanismen zurückgeführt werden:

1) Macht

Nach der Resource Dependence-Theorie beeinflussen Veränderungen der Rahmenbedingungen – und damit der Ressourcenverteilung in der Umwelt – nicht nur die Austauschbeziehungen der Organisation mit ihrer Umwelt, sondern auch die Machtverteilung und Kontrolle innerhalb der Unternehmung: Diejenigen Akteure in der Unternehmung, die in der Lage sind, kritische Ressourcen zu akquirieren und so die aus der Umwelt resultierenden Abhängigkeiten zu reduzieren, weisen relativ viel Macht auf (vgl. Pfeffer/Salancik 1978: 230). Pfeffer/Salancik gehen nun davon aus, dass diejenigen Abteilungen oder Subsysteme, welche die Beschaffung der Ressourcen kontrollieren, versuchen werden, ihre Macht über den Beitrag zur organisationalen Ressourcensicherung hinaus auszudehnen. Das hat zur Folge, dass Akteure dominanter Subsysteme ihre Aufmerksamkeit nicht auf Umweltentwicklungen lenken werden, die die bestehende Machtstruktur gefährden (vgl. Pfeffer/Salancik 1978: 234). So kann eine einmal getroffene Entscheidung, z.B. für eine Externalisierung des gewerblichen Arbeitsvermögens, die Macht der Abteilung „Einkauf“ (gegenüber der Personalabteilung) erhöhen und einen Pfad prägen, der danach nicht ohne weiteres wieder verlassen werden kann.

2) Kosten

Arbeitskräftestrategien werden in dieser Arbeit als die Gesamtheit der betrieblichen Strukturen, Politiken und Maßnahmen verstanden, die sicher stellen sollen, dass dem Betrieb die zur Realisierung seiner Strategie benötigten Arbeitsleistungen und Arbeitskräfte zu akzeptablen Kosten zur Verfügung stehen (vgl. Lutz 1987, S. 20). Ein wesentlicher Bestimmungsgrund für die Wahl einer Arbeitskräftestrategie ist daher in ihren relativen Kosten (und Nutzen) im Vergleich zu den anderen möglichen Arbeitskräftestrategien zu suchen. Als ursächlich für spezifische Pfadabhängigkeitsverläufe können demnach die hohen Transaktionskosten der Veränderung einer institutionellen Ordnung angesehen werden. Wenn sich ein Unternehmen nun z.B. für die Externalisierung des gewerblichen Arbeitsvermögens entscheidet und eigenes gewerbliches Personal abbaut, kann diese

Strategie bzw. der Abbau des eigenen Personals nicht ohne unverhältnismäßig hohe Kosten wieder geändert werden. Das Unternehmen wird die Strategie der Externalisierung auch weiterhin verfolgen (müssen); der Wechsel der Strategie bzw. des eingeschlagenen Pfades ist zwar nicht unmöglich, aber mit sehr hohen (Transaktions-)Kosten verbunden (vgl. hierzu auch North 1990, 1993).

Aufbauend auf die angeführten Überlegungen setzt der empirische Untersuchungszeitraum dieser Arbeit am externen Schock der Osterweiterung an und umfasst konsequenterweise die ersten Jahre nach Unterzeichnung des Beitrittsvertrages von Juni 2003 bis Juli 2007, womit die unmittelbare „kritische Phase“ erfasst wird bis zu dem Punkt, in dem das institutionelle Arrangement wieder relativ gefestigt und auf einem nach dem externen Schock eingeschlagenen Pfad wieder „eingefroren“ war. Gerade in diesem Zeitraum ist es von besonderem Interesse, welche betrieblichen Arbeitskräftestrategien von deutschen Unternehmen der Baubranche verfolgt werden, wie sich ggf. Unterschiede in den betrieblichen Arbeitskräftestrategien erklären lassen und ob Unterschiede in den betrieblichen Arbeitskräftestrategien auch mit Unterschieden in der internen und externen Umwelt von Unternehmen einhergehen.

2.2 Besonderheiten der Branche

Klärung der zentralen Begriffe

Bevor im Folgenden auf die Besonderheiten des Bauarbeitsmarktes eingegangen wird, gilt es zum allgemeinen Verständnis zunächst einige Begriffe zu klären bzw. genauer zu bestimmen. Dies gilt insbesondere für den Begriff der Bauwirtschaft bzw. des Baugewerbes.¹⁰

Rußig u.a. (1996, S. 11) bezeichnen die Bauwirtschaft als „Teilbereich einer Volkswirtschaft, der sich mit der Einrichtung, Erhaltung und Nutzung von Bauwerken sowie mit der Anpassung und Veränderung von Bauwerksbeständen durch Bautätigkeit befasst.“ Syben (1999, S. 12) hält jedoch diesen Ansatz für unzureichend, da damit vorbereitende Planungsleistungen nicht notwendigerweise umfasst würden. Eine „offizielle“ Definition existiert nicht. In der amtlichen deutschen Statistik wird das Baugewerbe über die Klassifikation der Wirtschaftszweige definiert. Danach gehörten zum Baugewerbe bis 1994/1995 gemäß der „Systematik des produzierenden Gewerbes“ (SYPRO) die beiden Unterbereiche

¹⁰ Die Begriffe Bauwirtschaft, Baugewerbe oder Baubranche werden im Folgenden synonym verwendet (vgl. hierzu auch Bosch/Zühlke-Robinet 2000, S. 13; Worthmann 2003a, S. 47f.).

des Bauhauptgewerbes und des Ausbaugewerbes (vgl. Statistisches Bundesamt 1980, S. 165). Zum Bauhauptgewerbe zählen insbesondere der Hoch- und Tiefbau sowie die Zimmerei und der Holzbau (vgl. Bosch/Zühlke-Robinet 2000, S. 37). Der Hochbau befasst sich mit der Planung und Errichtung von Bauwerken, die Obertage liegen. Hierzu zählen der klassische Rohbau und der Schlüsselfertigbau aber auch Bereiche wie Umbau, Sanierung und Industriebau. Der Tiefbau dagegen umfasst die Planung und Errichtung von Bauwerken, die sich an oder unter der Erdoberfläche befinden. Neben dem Straßen- und Verkehrswegebau zählen zum Tiefbau weiter der Eisenbahnoberbau, der Wasserbau sowie artverwandte Tätigkeiten wie bspw. Pflasterarbeiten. Zum Ausbaugewerbe werden all die Bauarbeiten gerechnet, die mit dem Innenausbau und der Fertigstellung von Rohbauten zu tun haben, z.B. Elektro-, Gas- und Wasserinstallation, Heizungs- und Klimaanlage, Gebäudetechnik sowie Tischlerei (vgl. Bosch/Zühlke-Robinet 2000, S. 37/38).

Seitdem 1995 die amtliche Erfassung auf das EU-weit einheitliche NACE-Schema¹¹ umgestellt wurde, wird die Bauwirtschaft in fünf Bereiche unterteilt: (1) Vorbereitende Baustellenarbeiten, (2) Hoch- und Tiefbau, (3) Bauinstallation, (4) Sonstige Bauarbeiten und (5) Vermietung von Baugeräten mit Personal (vgl. Statistisches Bundesamt 2003, S. 29f.; EUROSTAT 2007). Dabei entsprechen die ersten beiden NACE-Bereiche (Vorbereitendes Baugewerbe und Hoch- und Tiefbau) dem Bauhauptgewerbe, während die beiden Bereiche Bauinstallation und sonstige Bauarbeiten mit dem Ausbaugewerbe gleichbedeutend sind. Die Bezeichnungen der NACE-Klassifikation haben sich jedoch im allgemeinen Sprachgebrauch bis heute nicht durchgesetzt. Daher wird auch für die vorliegende Untersuchung die herkömmliche Unterscheidung zwischen Bauhaupt- und Ausbaugewerbe weiter verwendet (vgl. hierzu auch Bosch/Zühlke-Robinet 2000; Syben 1999, S. 17; Wortmann 2003a, S. 48).

Spezifika der Produktion

Will man die Baubranche mit ihren Spezifika charakterisieren, dann zählen hierzu in erster Linie die Produktionsbedingungen, aus welchen sich wiederum arbeitsmarktspezifische Besonderheiten ergeben (vgl. zum Folgenden Bosch/Zühlke-Robinet 2000, S. 43ff.; Nienhäuser 1999a; Wortmann 2003a, S. 53ff.). So werden in der Bauwirtschaft vergleichsweise viele Arbeiten durch menschliche Arbeitskraft erledigt und es bestehen geringe Möglichkeiten, diese durch Automatisierung zu ersetzen (vgl. Dold/Pahl 1991, Janssen 1981; Syben 1987; 1991). Darin unterscheidet sich der Bausektor maßgeblich von

¹¹ NACE: Nomenclature générale des activités économiques dans les Communautés Européennes.

anderen Branchen des produzierenden Gewerbes (vgl. Syben 1999). Sowohl im Rohbau als auch in der Phase des Ausbaus (und erst recht bei der Mängelbeseitigung durch Nacharbeiten) ist nach wie vor „Handarbeit“ unerlässlich. Dem Faktor Arbeit kommt in dieser Branche daher eine ganz besondere Bedeutung zu.

Besonders ausgeprägt ist auch die konjunkturelle Abhängigkeit der Produktion, da bei negativer Konjunkturentwicklung sowohl private als auch öffentliche Bauinvestitionen überdurchschnittlich häufig zurückgestellt werden (vgl. hierzu ausführlicher Bosch/Zühlke-Robinet 2000, S. 31f.; Dold/Pahl 1991, S. 136; Worthmann 2003a, S. 54). Neben der starken konjunkturellen Abhängigkeit führen saisonale Nachfrageschwankungen und die Abhängigkeit der Produktion von Witterungseinflüssen zu einer zeitlich instabilen Nachfrage nach Arbeitskräften, welche nicht durch die Schaffung von Lagerbeständen ausgeglichen werden kann. Räumlich ist die Produktion an den jeweiligen Standort des Bauwerkes gebunden und die Arbeitskräfte müssen dem Produktionsort „folgen“. Die Produktion kann daher nicht einfach – wie das in anderen Branchen häufig der Fall ist – ins Ausland verlagert werden (vgl. Bosch/Zühlke-Robinet 2000, S. 44; Ekardt u.a. 1992, S. 190; Worthmann 2002). Deshalb werden in der Regel nicht fertige Produkte, sondern die Produktionsfaktoren wie Arbeitskräfte und Maschinen an den Ort der Produktion transportiert. Auf diese Weise können u. a. die niedrigeren Lohnkosten von ausländischen Unternehmen als Wettbewerbsvorteil genutzt werden. Die Entsendung von ausländischen Arbeitnehmern in der Bauwirtschaft wird demzufolge in der Literatur häufig als ein Pendant zur Auslagerung der Produktion in anderen Branchen bezeichnet (vgl. z.B. Hunger 2000, S. 37; Worthmann 2003a, S. 112; Worthmann/Zühlke-Robinet 2003, S. 98).

Dem Faktor Arbeit, den Lohnkosten und der Notwendigkeit einer flexiblen Anpassung der Arbeitskräftemenge kommt in der Bauwirtschaft somit eine sehr große Bedeutung zu (vgl. Nienhüser 1999a). Dies bringt sowohl für die Arbeitgeber als auch für die Arbeitnehmer entsprechende Probleme wie regelmäßige Arbeitsausfälle und häufige Arbeitsplatzwechsel mit sich. Um diese branchenspezifischen Nachteile auszugleichen, verfügt der deutsche Bauarbeitsmarkt über ein – auch im internationalen Vergleich – besonders dichtes Regelungsgefüge (vgl. Bosch/Zühlke-Robinet 2000, S. 262ff; Goldberg 1991, S. 3; Worthmann 2003a, S. 54). Bei der Erstellung eines Bauwerkes sind zahlreiche Regelungen einzuhalten, die teilweise bundesweit gelten, häufig aber auch landesweit, regional oder kommunal variieren. Dabei sind sowohl Regelungen auf Seiten des Produktmarktes, als auch auf Seiten des Arbeitsmarktes von Bedeutung (vgl. hierzu auch Bosch/Worthmann/Zühlke-Robinet 2002).

Auf Seiten des Produktmarktes von zentraler Bedeutung sind die Festlegung von Qualitäts- und Vergabenormen sowie Regelungen zur Ausschreibung von Bauaufträgen.

Zur Erhöhung der Markttransparenz insbesondere bei öffentlichen Aufträgen wurde 1952 die „Verdingungsordnung für Bauleistungen“ (VOB) geschaffen, in der die maßgeblichen bautechnischen Normierungen (DIN 1960 und DIN 1961) niedergelegt sind. Eigentlich gilt die VOB nur für öffentliche Bauleistungen, doch es hat sich in der Praxis weitestgehend durchgesetzt, dass auch private Vertragspartner ihre Aufträge nach der VOB ausgestalten. Daher werden auch weiterhin nahezu alle Bauaufträge auf Basis der VOB abgewickelt (vgl. Bosch/Worthmann/Zühlke-Robinet 2002, S. 114/115). Die VOB, die seit ihrer Neufassung von 2002 offiziell „Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen“ heißt, besteht aus drei Teilen: Neben den technischen Normierungen¹² enthält die VOB generelle Vorschriften über die Vertragsinhalte von Bauaufträgen¹³ sowie Grundsätze für die Ausschreibung, die Leistungsbeschreibung, das Angebots- und Auswahlverfahren.¹⁴ Sie legt fest, dass die von den Baubetrieben zu erbringenden Leistungen genau zu beschreiben sind, damit die Bewerber ihre Preise sicher bestimmen können.

In den vergangenen Jahren sind im Zuge des Integrationsprozesses weitere Regulierungen auf der europäischen Ebene in Form von Richtlinien¹⁵ hinzugekommen mit dem Ziel, das Verfahren zur Vergabe öffentlicher Aufträge in der EU zu vereinheitlichen und nationale Vorschriften im Bausektor zu harmonisieren. So wurde als ein Bestandteil der Bestrebungen zur Harmonisierung des Produktmarktes in der Bauwirtschaft bereits 1989 im Rahmen des Binnenmarktprogrammes die EU-„Bauproduktrichtlinie“ (RL 89/106/EWG)¹⁶ zur Förderung des freien Verkehrs von Bau(fertigteil)produkten und der Bautätigkeit erlassen. Ziel dieser Richtlinie ist es, verschiedene Bauvorschriften zwischen den einzelnen Mitgliedstaaten einander anzunähern und bestehende technische Handelsschranken abzu-

¹² Teil C „Allgemeine technische Vertragsbedingungen für Bauleistungen“ in der Fassung der vom Beuth-Verlag für das DIN herausgegebenen Gesamtausgabe der VOB 2006.

¹³ Teil B „Allgemeine Vertragsbedingungen für die Ausführung von Bauleistungen“, aktuell in der Bekanntmachung vom 31.07.2009, Bundesanzeiger Nr. 155a vom 15.10.2009, geändert durch Bekanntmachung vom 19.02.2010, Bundesanzeiger Nr. 36 vom 5.3.2010.

¹⁴ Teil A „Allgemeine Bestimmungen für die Vergabe von Bauleistungen“ in der aktuellen Fassung der Bekanntmachung vom 31.07.2009, Bundesanzeiger Nr. 155a vom 15.10.2009, geändert durch Bekanntmachung vom 19.02.2010, Bundesanzeiger Nr. 36 vom 5.3.2010.

¹⁵ EU-Richtlinien sind primäre Quellen europäischen Rechts mit bindendem Charakter, müssen jedoch in den Mitgliedsstaaten jeweils in nationales Recht umgesetzt werden.

¹⁶ Richtlinie 89/106/EWG veröffentlicht im Amtsblatt der Europäischen Union L 40 vom 11.2.1989.

bauen. Die Richtlinie legt u.a. wesentliche Mindeststandards für bauliche Anforderungen (Stabilität, Brandschutz, Umweltschutz) fest, die in nationalen Normen zu berücksichtigen sind und von keinem Mitgliedsland unterschritten (wohl aber überschritten) werden dürfen. Im Jahr 1993 folgte die Richtlinie der EU zu Koordinierung von Bauleistungen (EU-Baukoordinationsrichtlinie, RL 93/37/EWG).¹⁷ Ziel dieser Richtlinie ist es, das öffentliche Ausschreibungswesen durch längere Ausschreibungsfristen und einheitliche Ausschreibungs- und Vergabeverfahren für alle Unternehmen innerhalb der EU transparenter zu machen. Deutschland hat diese Vorschriften schließlich mit der Vergabeverordnung (VGV) umgesetzt.¹⁸ Eine zentrale Regelung ist dabei der so genannte „EU-Schwellenwert“, wonach Bauaufträge von öffentlichen Auftraggebern ab einer Auftragssumme von 5.000.000 Euro europaweit ausgeschrieben werden müssen.¹⁹

Daneben existieren in einigen Bundesländern diverse Landesvergabegesetze (oft auch Tariftreuegesetze genannt), in welchen die Vergabe von öffentlichen Bauaufträgen noch weiter geregelt wird. Über Landesvergabegesetze können Unternehmen, die an einer Ausschreibung zu öffentlichen Bauvorhaben teilnehmen, verpflichtet werden, bei Erhalt des Bauauftrages die Ausführung unter Berücksichtigung der am Ort geltenden Lohn tariffverträge durchzuführen. Fehlt die Tariftreueerklärung bei Angebotsabgabe, so ist das Angebot von der Vergabe auszuschließen. Ziel dieser gesetzlichen Regelung ist die Unterbindung von Wettbewerbsverzerrungen zwischen tarifgebundenen und nicht-tarifgebundenen Auftragnehmern bei Bauvorhaben der öffentlichen Hand (vgl. Worthmann 2003b, S. 15). Vergabegesetze existieren nur auf Landesebene²⁰ und sind bisher in folgenden Bundesländern verabschiedet worden: Baden-Württemberg²¹, Bayern²², Berlin²³,

¹⁷ Richtlinie 93/37/EWG vom 14.06.1993 zur Koordinierung der Vergabe öffentlicher Bauaufträge, Amtsblatt L 199/54 vom 09.08.1993, berichtigt durch Amtsblatt L 111/115 vom 30.04.1994 (Baukoordinierungs-Richtlinie), zuletzt novelliert durch Richtlinie 2004/18/EG vom 31.3.2004, Amtsblatt L 134 vom 30.4.2004.

¹⁸ Vergabeverordnung (VGV) vom 11.02.2003 (BGBl. I S. 169), zuletzt geändert durch die Verordnung vom 23.10.2006 (BGBl. I S.2334).

¹⁹ Der EU-Schwellenwert wurde in den letzten Jahren immer wieder an die aktuelle Preisentwicklung des Euro angepasst. So wurde der ursprüngliche Wert von 5 Mio. Euro zunächst auf 5.278.800 Euro angehoben. Per Verordnung vom 30.11.2009 hat die EU-Kommission den Schwellenwert für die Anwendung des europäischen Vergaberechts für Bauvorhaben auf 4.845.000 Euro herabgesetzt. Gemäß einer EU-Verordnung vom 30.11.2011 gilt seit dem 01.01.2012 (wieder) der neue EU-Schwellenwert in Höhe von 5.000.000 Euro.

²⁰ Der Entwurf eines Tariftreuegesetzes für das gesamte Bundesgebiet scheiterte im Mai 2002 im Bundesrat (Bundestagsdrucksache 14/9794 vom 16.7.2002).

²¹ Tariftreue- und Mindestlohnengesetz für öffentliche Aufträge in Baden-Württemberg (Landestariftreue- und Mindestlohnengesetz–LTMG) vom 16.04.2013, Gesetzblatt des Landes Baden-Württemberg vom 19. April 2013.

Brandenburg²⁴, Bremen²⁵, Hamburg²⁶, Mecklenburg-Vorpommern²⁷, Niedersachsen²⁸, Nordrhein-Westfalen²⁹, Saarland³⁰, Sachsen³¹, Sachsen-Anhalt³², Schleswig-Holstein³³ und Thüringen³⁴.

Die Vergabegesetze in den jeweiligen Bundesländern unterscheiden sich jeweils sehr stark bezüglich Anwendungsbereich, Vergabegrundsätze, Kontroll- und Sanktionsmöglichkeiten (vgl. zum Folgenden auch Worthmann 2003b). So sind z.B. die Schwellenwerte, oberhalb derer das Tariftreuegesetz erst angewandt wird, unterschiedlich hoch: In Bayern, Berlin, Hamburg, dem Saarland, Sachsen und Sachsen-Anhalt gilt die Tariftreueverpflichtung grundsätzlich für alle Bauaufträge, in Niedersachsen dagegen erst ab einer Summe von 30.000 EURO. Wird ein Verstoß gegen Tariftreueverpflichtungen festgestellt, so reichen die vorgesehenen Sanktionsformen von Vertragsstrafen bis hin zum zukünftigen Ausschluss von der öffentlichen Auftragsvergabe. Weiterhin ist in einigen Bundesländern auch eine Verpflichtungserklärung zum Nachunternehmereinsatz Bestandteil des Vergabegesetzes. Danach verpflichten sich die Bauunternehmen Leistungen, auf die der Betrieb eingerichtet ist, auch weitgehend im eigenen Betrieb auszuführen. Eine Übergabe an Nachunter-

²² Gesetz über die Vergabe von Bauaufträgen im Freistaat Bayern (Bayrisches Bauaufträge-Vergabegesetz-BayBauVG) vom 28.6.2000, Bayrisches Gesetz- und Verordnungsblatt 15/2000: 364. Aufgehoben am 23.11.2009.

²³ Berliner Vergabegesetz (VgG Bln) vom 9.7.1999, Gesetz- und Verordnungsblatt für Berlin 28/1999: 369.

²⁴ Brandenburgisches Gesetz über Mindestanforderungen für die Vergabe von öffentlichen Aufträgen des Landes Brandenburgs (Brandenburgisches Vergabegesetz, BbgVergG) vom 21.09.2011.

²⁵ Vergabegesetz für das Land Bremen vom 19.12.2002, Gesetzblatt der Freien Hansestadt Bremen 66/2002: 594f.

²⁶ Hamburgisches Vergabegesetz (HmbVgG) vom 13.2.2006 (gilt bis 31.12.2008), Hamburgisches Gesetz- und Verordnungsblatt 2006, S. 57.

²⁷ Gesetz über die Vergabe öffentlicher Aufträge in Mecklenburg-Vorpommern (Vergabegesetz Mecklenburg-Vorpommern – VgGm-V) vom 28.6.2011.

²⁸ Landesvergabegesetz vom 2.9.2002, zuletzt geändert am 9.12.2005 (gültig bis 31.12.2008), Niedersächsisches Gesetz- und Verordnungsblatt 26/2005, S. 395f.

²⁹ Gesetzentwurf der Landesregierung zum „Gesetz über die Sicherung von Tariftreue und Sozialstandards sowie fairen Wettbewerb bei der Vergabe öffentlicher Aufträge“ (Tariftreue- und Vergabegesetz Nordrhein-Westfalen, TVgG-NRW, Drucksache 15/2379 vom 12.07.2011).

³⁰ Gesetz über die Vergabe von Bauaufträgen im Saarland (Saarländisches Bauaufträge-Vergabegesetz-SaarBauVG) vom 3.11.2000, Amtsblatt des Saarlandes 50/2000: 1846f.

³¹ Sächsisches Vergabegesetz vom 29.6.2001, Sächsisches Gesetz- und Verordnungsblatt 2002/10, S. 218. Enthält keine Tarif- und Mindestlohnbestimmungen.

³² Vergabegesetz Sachsen-Anhalt vom 29.6.2001, Gesetz- und Verordnungsblatt 28/2001, S. 234.

³³ Vergabeverordnung Schleswig-Holstein vom 24.11.2005, Gesetz- und Verordnungsblatt 2005, S. 524; Tariftreuegesetz vom 7.3.2003 (gültig bis 27.3.2008), Gesetz- und Verordnungsblatt 2003, S. 136.

³⁴ Thüringer Gesetz über die Vergabe öffentlicher Aufträge (Thüringer Vergabegesetz, ThürVgG vom 18. April 2011).

nehmer ist nur mit schriftlicher Zustimmung des Auftraggebers möglich. Die Formulierung „weitgehend“ ist z.B. in Bayern gleichbedeutend mit mindestens 70 v.H. der Bauleistungen (Saarland 60 v.H., Sachsen 50 v.H.). Andere Länder fordern in einer Nachunternehmererklärung lediglich, dass Leistungen, auf die der Betrieb eingerichtet ist, nur mit der schriftlichen Zustimmung des Auftraggebers an Nachunternehmer übertragen werden dürfen (vgl. die Vergabeordnung in Bremen, Hamburg, Niedersachsen und Sachsen Anhalt) oder dass die Nachunternehmer sorgfältig auszuwählen sind (Schleswig-Holstein). Unklar in allen Verpflichtungserklärungen zum Nachunternehmereinsatz bleibt jedoch die Frage, auf welche Leistungen ein Bauunternehmen ggf. eingerichtet sein sollte.

Die Regelungen des Bauarbeitsmarktes basieren größtenteils auf tarifvertraglichen Vereinbarungen, die durch eine bauspezifische Arbeitsmarktpolitik des Gesetzgebers flankiert werden. Auf Seite der Arbeitnehmer ist die IG Bauen-Agrar-Umwelt (IG BAU) die tarifschließende Partei. Auf Seiten der Arbeitgeber sind die Handwerksbetriebe im Zentralverband des Deutschen Baugewerbes (ZDB) organisiert. Im Hauptverband der Deutschen Bauindustrie sind die Industriebetriebe zusammengeschlossen. Dieses Regulierungsgefüge zielt darauf ab einen überbetrieblichen Facharbeitermarkt zu schaffen, in welchem soziale Standards branchenweit verbindlich festgeschrieben werden (vgl. Bosch 2001; Nienhüser 1999b).

Eine der wichtigsten Maßnahmen hierbei stellt die Allgemeinverbindlichkeitserklärung (AVE) der Tarifverträge dar. Diese bewirkt nach deutschem Recht, dass die Rechtsnormen dieser Tarifverträge auch für alle bisher nicht tarifgebundenen Arbeitgeber und Arbeitnehmer innerhalb des betrieblichen und räumlichen Geltungsbereichs des Tarifvertrags verbindlich werden. Ziel ist es, die Unterbietung von Tarifnormen durch nicht oder anders tarifgebundene Unternehmen zu verhindern und so gleiche Mindeststandards für alle Beschäftigten herzustellen (vgl. Kirsch 2003). Zu den wichtigsten für allgemeinverbindlich erklärten Tarifverträgen zählen der Bundesrahmentarifvertrag für das Baugewerbe, in dem z.B. die Lohngruppen, Arbeitszeit und Urlaubsansprüche geregelt sind, der Tarifvertrag über die Berufsausbildung, der Mindestlohntarifvertrag, welcher für jeden gewerblichen Arbeitnehmer einen Mindestlohn von derzeit 11,05 Euro in Westdeutschland und Berlin und 10,25 Euro in Ostdeutschland für die Lohngruppe 1 (ungelernte Arbeitnehmer) und 13,70 Euro (West) und 13,55 Euro (Berlin) für die Lohngruppe 2 (gelernte Arbeitnehmer) garantiert³⁵, und die Sozialkassentarifverträge, durch welche alle Betriebe dazu verpflichtet

³⁵ vgl. Tarifvertrag Mindestlohn vom 28.04.2011. Für Ostdeutschland wurde die Lohngruppe 2 mit dem Tarifvertrag vom 23.05.2009 abgeschafft. Im Zeitraum der Untersuchung erstreckte sich der Mindestlohn

werden, an die Sozialkassen bruttolohnbezogene Beiträge für jeden gewerblichen Arbeitnehmer zu überweisen.

Die Sozialkassen wurden von den Tarifvertragsparteien als eine zentrale Regelungsinstanz geschaffen, mit deren Hilfe die verschiedenen tariflichen Instrumente des Branchentarbeitsmarktes umgesetzt und überbetrieblich abgesichert werden sollen (vgl. hierzu ausführlich Bosch/Zühlke-Robinet 2000, S. 262ff.). Im Bauhauptgewerbe gibt es zwei Sozialkassen (die Urlaubs- und Lohnausgleichskasse und die Zusatzversorgungskasse mit Sitz in Wiesbaden), deren Träger die Sozialpartner des Bauhauptgewerbes sind. Finanziert werden aus den Sozialkassen betriebliche Aufwendungen für die überbetriebliche Berufsausbildung, eine Zusatzrente für alle Beschäftigten des Bauhauptgewerbes, die Urlaubsvergütung sowie der so genannte Lohnausgleich für gewerbliche Arbeitnehmer zur weitgehenden Aufrechterhaltung der Beschäftigungsverhältnisse im Winter, der Kündigungen kurz vor Jahresende unattraktiv machen soll.

Als weitere tarifliche Regelung wurden die so genannten Jahresarbeitszeiten eingeführt. Diese Maßnahme ermöglicht es den Betrieben für jeden gewerblichen Arbeitnehmer ein Arbeitszeitguthaben von bis zu 150 Stunden/Jahr anzusparen. Ziel ist die Stabilisierung der Beschäftigung im Jahresverlauf durch den Einsatz der Guthaben bei Auftragslücken und im Winter, wenn die Produktion ruht (vgl. Worthmann 2003b, S. 13).

Die Tarifpolitik der Sozialpartner wird durch arbeitsmarktpolitische Maßnahmen ergänzt. Zu diesen Maßnahmen zählen neben der (bereits erwähnten) Allgemeinverbindlichkeitserklärung (AVE) von Tarifverträgen gesetzliche Regelungen wie etwa zum Schlechtwetter- bzw. Winterausfallgeld, zur produktiven Winterbauförderung oder das Verbot der Leiharbeit, welches 1982 eingeführt wurde und die gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung in Betrieben des Baugewerbes für Arbeiten, die üblicherweise von gewerblichen Arbeitnehmern verrichtet werden, untersagt (vgl. Gesetz zur Regelung der gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung, AÜG, § 1b).³⁶ Es soll (1) verhindern, dass bauspezifische Sozialstandards umgangen und so Wettbewerbsvorteile erzielt werden und (2) illegalen Überlassungspraktiken durch „Scheinwerkverträge“ und durch den Einsatz ausländischer Leiharbeiter entgegenwirken. Es bleibt jedoch das Problem, dass in der Praxis Tätigkeiten im Rahmen von Dienst- oder Werkverträgen häufig schwer von (unerlaubter) Arbeitneh-

von 10,12 Euro (heutige Lohngruppe 1, West) bzw. 8,75 Euro (Ost) im Juli 2003 bis hin zu 10,30 Euro in Westdeutschland und 8,90 Euro in Ostdeutschland für Lohngruppe 1 und 12,40 Euro (West) bzw. 9,80 Euro (Ost) für Lohngruppe 2 im Juni 2007.

³⁶ Gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung liegt vor, wenn es der Geschäftszweck eines Unternehmens ist, Mitarbeiter an andere Unternehmen zu verleihen (§1a Abs. 1 AÜG).

merüberlassung zu unterscheiden sind (vgl. hierzu Faist et al. 1999, S. 113ff., Nienhüser/Baumhus 2002, S. 68/69).

Neben den angeführten tariflichen und gesetzlichen Gestaltungsinstrumenten kamen auch auf dem Arbeitsmarkt neue Regulierungen durch die Europäische Integration hinzu. Diese werden im Rahmen des nachfolgenden Kapitels dargelegt.

2.3 Neue Rahmenbedingungen durch die Europäische Integration

Der Prozess der europäischen Integration hat in den letzten Jahren zu einschneidenden Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt geführt. Von besonderem Interesse für die Bauwirtschaft sind die veränderten Bedingungen für die Entsendung von Arbeitnehmern. Für die in dieser Arbeit untersuchte Zeitphase sind dabei zwei Formen zu unterscheiden: Einerseits können seit Anfang der 90er Jahre Unternehmen aus Staaten Mittel- und Osteuropas und der Türkei, mit denen Vereinbarungen über die Entsendung abgeschlossen wurden, Werkvertragsarbeitnehmer nach Deutschland schicken. Andererseits haben Unternehmen mit Sitz in einem der „alten“ Mitgliedsländer der EU im Rahmen des Binnenmarktes die Möglichkeit, Arbeitskräfte in andere Mitgliedsstaaten zu entsenden. Die Bedingungen für die Entsendung von Arbeitnehmern unterscheiden sich hierbei beträchtlich und sollen daher im Folgenden gesondert dargestellt werden (vgl. hierzu auch Worthmann 2003a). Anschließend werden die Übergangsregelungen, welche im Zuge der Osterweiterung für die neuen mittel- und osteuropäischen Mitgliedstaaten getroffen wurden, dargelegt.

2.3.1 Entsendung von Werkvertragsarbeitnehmern aus Staaten Mittel- und Osteuropas

Rechtsgrundlage der Entsendung von Werkvertragsarbeitnehmern aus Staaten Mittel- und Osteuropas sind bilaterale völkerrechtliche Verträge zwischen der Bundesrepublik Deutschland und den jeweiligen Staaten. Ziel dieser Abkommen ist u.a. die Heranführung der mittel- und osteuropäischen Staaten an Westeuropa, die Förderung der wirtschaftlichen Beziehungen und die Vermittlung von technischem Know-how (vgl. Heyden 1997: 29ff; Faist et al. 1999; Sieveking/Reim/Sandbrink 1997: 39ff). Seit 1988 wurden bilaterale Verträge mit folgenden Ländern abgeschlossen: Bosnien-Herzegowina, Bulgarien, Kroatien, Lettland, Mazedonien, Polen, Rumänien, Serbien und Montenegro (ehem. Jugoslawien), Slowenien, Slowakische Republik, Tschechische Republik, Türkei und Ungarn (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2007a).

Gemäß den darin getroffenen "Vereinbarungen über die Entsendung von Arbeitnehmern auf der Grundlage von Werkverträgen" können Unternehmen, die in den jeweiligen Ländern ansässig sind, Arbeitskräfte nach Deutschland entsenden. Die Abkommen bestimmen für den Entsendestaat jeweils eine Höchstzahl von Arbeitnehmern, die in Deutschland eingesetzt werden können (Grundkontingent) und verschiedene Arten von Zusatzkontingenten für bestimmte Unternehmensgrößen und Branchen (vgl. hierzu ausführlich Faist et al. 1999, S. 4).

Die Kontingenthöhe war zunächst unabhängig von der deutschen Arbeitsmarktlage festgelegt. Aufgrund der steigenden Arbeitslosigkeit in der deutschen Bauwirtschaft wird die Zahl der Kontingente jedoch mittlerweile jährlich an die Entwicklung der Arbeitsmarktlage in Deutschland angepasst (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung 1993).³⁷ Als weitere Maßnahme wurde eine so genannte "Arbeitsmarktschutzklausel" eingeführt, nach der die Entsendung von Arbeitskräften von der Lage in den jeweiligen regionalen Teilarbeitsmärkten abhängig gemacht wird. Die Arbeitsmarktschutzklausel besagt, dass Werkverträge nicht genehmigt werden dürfen, wenn im jeweiligen Arbeitsamtsbezirk die Arbeitslosenquote im Durchschnitt der letzten sechs Monate um mindestens 30% über dem Landesdurchschnitt lag (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2007a). Diese Regelung hat zur Folge, dass – aufgrund der hohen Arbeitslosigkeit – in den neuen Bundesländern, in Berlin und im Ruhrgebiet im Zeitraum der vorliegenden Untersuchung kaum noch Kontingent-Arbeitskräfte in legaler Form beschäftigt werden konnten (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2007b).³⁸

Weiter wurden Betriebsquoten eingeführt, die sich an der Betriebsgröße des Auftraggebers orientieren. Die Quotierung sieht Obergrenzen vor, die je nach Betriebsgröße gestaffelt sind und höchstens bis zu 30 Prozent der im deutschen Betrieb beschäftigten gewerblichen Arbeitnehmer betragen dürfen (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung 1993). Werkvertragsarbeitnehmer werden darüber hinaus nicht zugelassen, wenn in den Betrieben des deutschen Werkvertragspartners Kurzarbeit geleistet wird oder wenn der deutsche Auftraggeber Arbeitnehmer entlässt oder Entlassungen beabsichtigt.

³⁷ Die Kontingente werden um jeweils 5 Prozent für jeden vollen Prozentpunkt, um den sich die Arbeitslosenquote in den letzten 12 Monaten erhöht (verringert) hat, gekürzt (erhöht).

³⁸ In den neuen Bundesländern konnten im Zeitraum der Datenerhebung (2003-2007) lediglich in den Agenturbezirken Potsdam und Suhl Werkvertragsarbeitnehmer aus mittel- und osteuropäischen Staaten beschäftigt werden.

Die Werkverträge selbst sind nicht nur kontingentiert, sondern auch genehmigungs- und gebührenpflichtig. Seit Inkrafttreten des Aufenthaltsgesetzes³⁹ zum 1.1.2005 bedürfen die entsandten Arbeitskräfte einer Aufenthaltserlaubnis („one stop government“, ersetzt die frühere Aufenthaltsgenehmigung und die Arbeitserlaubnis), die zeitlich befristet ist und für deren Erteilung pro Arbeitnehmer eine Gebühr in Abhängigkeit von der Aufenthaltsdauer (Höchstdauer in der Regel zwei, max. drei Jahre) bezahlt werden muss. Weiter ist den Arbeitskräften ein Lohn zu zahlen, wie er für vergleichbare Tätigkeiten nach deutschen Tarifverträgen vorgesehen ist.

Trotz all dieser Maßnahmen können entsandte Arbeitskräfte aus MOE-Staaten oft kostengünstiger eingesetzt werden als einheimische Arbeitnehmer, da die Lohnnebenkosten (wie z.B. Urlaubsgeld und Lohnfortzahlung im Krankheitsfall) sich nach den Regelungen der Entsendeländer bemessen und gewöhnlich niedriger sind als bei einem Beschäftigungsverhältnis nach deutschen Tarifbestimmungen (vgl. Bosch/Zühlke-Robinet 2000, S. 218; Nienhüser 1999b, S. 156).

2.3.2 Entsendung von Arbeitnehmern aus EU-Mitgliedsstaaten

Die rechtlichen Grundlagen für die Entsendung von Arbeitnehmern aus anderen EU-Staaten wurden bereits durch die in Artikel 14 des EG-Vertrages⁴⁰ festgelegten vier Grundfreiheiten geschaffen, die den freien Verkehr von Kapital, Waren, Personen und Dienstleistungen gewähren. Nach Art. 49-55-EGV (Dienstleistungsfreiheit) besitzen Unternehmen mit Sitz in einem der Mitgliedstaaten das Recht, in jedem Land der Europäischen Gemeinschaft mit ihren Arbeitskräften tätig zu werden, ohne dort über eine Niederlassung zu verfügen.

Anders als bei MOE-Werkvertragsarbeitnehmern ist innerhalb der EU keine Begrenzung der Zahl der entsandten Arbeitskräfte möglich. Dennoch traten Entsendeunternehmen erst mit der Vollendung des Binnenmarktes im Jahr 1993 in größerem Umfang in Erscheinung (vgl. hierzu auch Abschnitt 2.3.).

Die Entsendung von Arbeitnehmern im Rahmen des EU-Binnenmarktes war zunächst unreguliert. Wegen dieser „Regelungslücke“ (Bosch/Zühlke-Robinet 2000, S. 224) wurde in der Entsendepraxis Bezug auf das internationale Arbeitsrecht genommen. Danach

³⁹ Das Aufenthaltsgesetz ersetzt das ehemalige Ausländergesetz und enthält die wesentlichen gesetzlichen Grundlagen über die Ein- und Ausreise und den Aufenthalt von Ausländern in Deutschland.

⁴⁰ Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft (Konsolidierte Fassung), Amtsblatt der Europäischen Union Nr. C 325 vom 24. Dezember 2002.

unterliegen entsandte Arbeitnehmer dem Arbeits- und Sozialrecht ihres Heimatlandes (Sitzlandprinzip) sofern keine nationalen Regelungen für Entsendungen gelten (vgl. Sahl/Stang 1996). Dies führte dazu, dass viele EU-Mitgliedsstaaten mit hohen Arbeits- und Sozialstandards Ziel von Entsendeunternehmen wurden. Vor allem die geringeren Lohnkosten und kostengünstigere Urlaubsregelungen bei ausländischen Unternehmen erlaubten es, Leistungen zu deutlich niedrigeren Preisen anzubieten, als es deutschen Firmen möglich war. Den Wettbewerbsvorteil ausländischer Unternehmen machten sich auch deutsche Unternehmen zunutze, indem sie Unteraufträge an ausländische Baubetriebe vergaben und somit Leistungen billig einkaufen konnten.

Auf EU-Ebene wurde eine entsprechende Richtlinie angestrebt, die für alle Entsendefälle Mindestarbeitsbedingungen vorsah. Die Verabschiedung der so genannten Entsenderichtlinie verzögerte sich aber bis zum Jahr 1999, da kein Konsens unter den Mitgliedsstaaten gefunden werden konnte. Der Widerstand kam dabei insbesondere aus Ländern, in denen vornehmlich Entsendeunternehmen ihren Sitz haben. Diese Länder wollten den Wettbewerbsvorteil nutzen und hatten kein Interesse an einer Einschränkung der Entsendepraxis (vgl. hierzu ausführlich Worthmann 2003a; Eichenhorst 2000; Sörries 1999).⁴¹

Aufgrund der Verzögerungen beschlossen einige EU-Mitgliedsstaaten (u.a. Belgien, Frankreich, Österreich und Deutschland) eine nationale Regelung herbeizuführen. Das daraufhin am 1.3.1996 in Deutschland in Kraft getretene Arbeitnehmer-Entsendegesetz (AEntG) schreibt vor, dass auch die auf deutsche Baustellen entsandten Bauarbeiter ausländischer Firmen einen Mindestlohn (wie er zwischen den Tarifvertragsparteien des Baugewerbes in einem für allgemeinverbindlich erklärten Tarifvertrag festgelegt ist) bekommen müssen. Außerdem werden durch das AEntG Regelungen zur Dauer des Erholungsurlaubs, zum Urlaubsentgelt und zusätzlichem Urlaubsgeld in der Baubranche verbindlich (vgl. Hunger 2000, S. 77f.; Nienhüser 1999a; Worthmann 2002, S. 106). Ziel des AEntG ist es, in- und ausländische Arbeitnehmer der Baubranche auf einem Mindestniveau gleichzustellen und so gleiche Wettbewerbschancen wieder herzustellen. Verstöße gegen das AEntG sollen als Ordnungswidrigkeiten mit Geldstrafen und dem Ausschluss von der Vergabe öffentlicher Bauaufträge sanktioniert werden. Sanktioniert wird in erster Linie das Generalunternehmen, welches Aufträge an Subunternehmen vergibt. Die Generalunternehmerhaftung hat zum Ziel, (deutsche) Auftraggeber stärker in die Verant-

⁴¹ Zu den grundsätzlichen Gegnern der EU-Entsenderichtlinie gehörten Großbritannien und Portugal. Zu den gemäßigten Gegnern zählten Irland, Griechenland, Spanien und Italien. Befürworter waren Österreich, Dänemark, Schweden, Finnland, die Niederlande, Belgien, Luxemburg, Deutschland und Frankreich.

wortung für das Handeln ihrer Subunternehmen zu nehmen. Danach haften Auftraggeber unmittelbar, wenn ihr Subunternehmen (und auch deren Nachunternehmer) seinen Arbeitnehmern das Mindestentgelt oder der Urlaubskasse der Bauwirtschaft den ihr zustehenden Betrag nicht zahlt. Der Generalunternehmer soll seine Sorgfaltspflicht bei der Auswahl der Subunternehmen erfüllen, sie auf die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen verpflichten und im eigenen Interesse kontrollieren. (vgl. Bosch/Worthmann/Zühlke-Robinet 2002, S. 227).

Die europaweite Regelung folgte schließlich mit der am 16.12.1996 erlassenen Entsenderichtlinie (RL 96/71/EG)⁴², welche vorsieht, dass für alle Entsendefälle eine Reihe von Mindestbedingungen (des jeweiligen Beschäftigungslandes) hinsichtlich Arbeitszeit, Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz sowie Mindestentgelt und Urlaub gelten sollen.⁴³

Seit Einführung des verbindlichen Mindestlohnes ist ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil von Unternehmen aus Niedriglohnländern der EU nivelliert. Zwar richtet sich die Sozialversicherung nach wie vor nach den Regelungen des Herkunftslandes (und ist somit i.d.R. günstiger als in Deutschland) und der Einsatz von Arbeitnehmern über Firmen aus dem EU-Ausland ist nicht kontingentiert und damit nicht genehmigungs- und gebührenpflichtig, weshalb geringere Kosten als bei regulärer Beschäftigung und als bei der Beschäftigung von Kontingent-Arbeitern entstehen, dennoch ist nach Einführung des AEntG für viele Unternehmen eine Entsendung eigener Arbeitskräfte nach Deutschland nicht (mehr) profitabel (vgl. Möhle 2005).

2.3.3. Übergangsregelungen im Rahmen der Osterweiterung der EU

Auf ihrem Gipfeltreffen in Luxemburg am 12. und 13. Dezember 1997 beschlossen die Staats- und Regierungschefs der Mitgliedsstaaten der Europäischen Union (EU) mit einer Reihe mittel- und osteuropäischer Staaten Beitrittsverhandlungen einzuleiten. Die Beitrittsverhandlungen kamen im Dezember 2002 in Kopenhagen zum Abschluss. Der Beitrittsvertrag wurde am 16. April 2003 unterzeichnet.

⁴² Richtlinie 96/71/EWG veröffentlicht im Amtsblatt der Europäischen Union L 18 vom 21.1.1997.

⁴³ Rechtlich ist die Entsenderichtlinie bis heute nicht unumstritten. Hinsichtlich der Arbeits- und Sozialbestimmungen bei grenzüberschreitender Leistungserbringung werden auch weiterhin die beiden Prinzipien (das Sitzland- und das Produktionsortprinzip) kontrovers diskutiert. Dies zeigte sich auch beim Entscheidungsprozess zur Verabschiedung der Europäischen Dienstleistungsrichtlinie, die bereits im Januar 2004 von der Kommission angeregt wurde und erst im Dezember 2006 verabschiedet worden ist.

In der Diskussion über die Erweiterung um Transformationsländer in Mittel- und Osteuropa – mit einem wesentlich deutlicheren Wohlstandsgefälle zu den bisherigen Mitgliedsstaaten als bei allen früheren Erweiterungen – wurden einerseits die Chancen hervorgehoben, aber auch zahlreiche (neue) Pflichten gesehen. Einer der heikelsten Aspekte im Rahmen der Beitrittsverhandlungen war daher der Übergang zur uneingeschränkten Arbeitnehmerfreizügigkeit sowie die Einführung der Dienstleistungsfreiheit, die als eine der Grundfreiheiten des Binnenmarktes tief im Rechtssystem und in den geistigen Grundlagen der europäischen Integration verankert sind. Der Einkommensabstand zu den Beitrittskandidaten, die ungewissen Perspektiven der wirtschaftlichen Umstrukturierung dieser Länder, die Lage auf den westeuropäischen Arbeitsmärkten und die mögliche Magnetwirkung des umfangreichen Angebots an staatlichen Gütern und Sozialleistungen in den funktionierenden Marktwirtschaften der bisherigen EU-15-Staaten nährten Befürchtungen, dass es zu enormen Migrationsbewegungen kommen könnte, die sowohl in den Herkunftsländern als auch in den Zielländern massive Ungleichgewichte auf dem Arbeitsmarkt auslösen würden (vgl. Bundesministerium für Arbeits- und Sozialordnung 2000).

Um einer verstärkten Zuwanderung aus Osteuropa entgegenzuwirken, wurde die Einführung von Übergangsfristen für die Arbeitnehmerfreizügigkeit und die Dienstleistungsfreiheit beschlossen.⁴⁴ Kommission und Rat verständigten sich dabei auf eine so genannte „Flexibilitätslösung“: Nach dem Beitrittsvertrag vom 16.04.2003⁴⁵ konnten die alten Mitgliedstaaten die Arbeitnehmerfreizügigkeit gegenüber den Staatsangehörigen der zehn neuen Mitgliedstaaten – mit Ausnahme der Staatsangehörigen Maltas und Zyperns – während einer insgesamt siebenjährigen Frist beschränken. Die Übergangsfrist war in drei Phasen unterteilt und beruhte auf einem 2+3+2-Modell, das heißt einer zweijährigen Phase (1. Mai 2004 bis 30. April 2006), einer drei-Jahres-Phase (1. Mai 2006 bis 30. April 2009) und schließlich einer weiteren zweijährigen Phase (1. Mai 2009 bis 30. April 2011).

Während der ersten zweijährigen Phase machten die meisten alten Mitgliedstaaten – mit Ausnahme des Vereinigten Königreichs, Irlands und Schwedens – von den Übergangsbestimmungen Gebrauch. In der zweiten und dritten Phase hielten nur noch Deutschland,

⁴⁴ Die Übergangsbestimmungen sind keine Besonderheit des Beitritts der zehn neuen Mitgliedstaaten am 1. Mai 2004 bzw. am 1. Januar 2007. Auch bei den Erweiterungen der damaligen Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft um Griechenland im Jahr 1981 sowie um Spanien und Portugal im Jahr 1986 galten Übergangsregelungen.

⁴⁵ Rechtsgrundlage für die Übergangsbestimmungen sind der Beitrittsvertrag und die Beitrittsakte vom 16.4.2003, veröffentlicht im Amtsblatt der Europäischen Union Nr. L 236 vom 23.9.2003.

Italien und Österreich an einer Beibehaltung der Einschränkung der Arbeitnehmerfreizügigkeit in vollem Umfang fest. Spanien, Finnland, Griechenland und Portugal hoben die Einschränkungen des Arbeitsmarktzugangs völlig auf, in Belgien, Dänemark, Frankreich, Luxemburg, und den Niederlanden wurden die Verfahren für den Zugang zu manchen Sektoren flexibler gestaltet.

Dieses „2+3+2“-Schema findet auch auf Bulgarien und Rumänien Anwendung, die am 1. Januar 2007 der EU beitraten.⁴⁶ Außer Schweden und Finnland beschränkten alle Staaten der EU-15 den Zugang rumänischer und bulgarischer Arbeitnehmer zu ihren Arbeitsmärkten in der ersten Phase. Die 2004 der EU beigetretenen Staaten öffneten mit Ausnahme Maltas, das den Markt abschottete, und Ungarns, das einige Bedingungen auferlegte, alle ihre Arbeitsmärkte für Rumänen und Bulgaren. In der zweiten und dritten Phase haben auch Spanien, Griechenland, Ungarn und Portugal ihren Arbeitsmarkt für Arbeitnehmer aus Bulgarien und Rumänien geöffnet. Die meisten der 11 EU-25-Staaten⁴⁷, die Beschränkungen beibehalten haben, haben ihre Verfahren vereinfacht oder die Beschränkungen in bestimmten Sektoren reduziert. Spätestens ab dem 1. Januar 2014 werden alle Beschränkungen der Arbeitnehmerfreizügigkeit zwischen den 27 Mitgliedsstaaten aufgehoben sein.

Deutschland und Österreich durften bzw. dürfen zudem – solange sie die Arbeitnehmerfreizügigkeit einschränken – die Entsendung von Arbeitnehmern im Rahmen der grenzüberschreitenden Erbringung von Dienstleistungen beschränken. Diese Beschränkungsmöglichkeit gilt allerdings nur in bestimmten, besonders sensiblen Wirtschaftssektoren. In Deutschland sind das die Sektoren Bauwirtschaft, Gebäudereinigung und Innenausstattung. Deutschland hat auch diese Übergangsregelung sowohl für die mittel- und osteuropäischen Beitrittsländer vom 1. Mai 2004 als auch im Falle von Bulgarien und Rumänien für die erste, zweite und dritte Phase beantragt.⁴⁸ Somit wurde für die Einschränkung der Dienstleistungsfreiheit die längstmögliche im Beitrittsvertrag beschlossene Übergangsfrist von sieben Jahren in Anspruch genommen. Entsendungen von Arbeitskräften aus Mittel- und Osteuropa sind in der Bauwirtschaft folglich in der in dieser Arbeit untersuchten Zeitphase auch weiterhin nur auf der Basis der bilateralen Vereinbarungen zwischen den Staaten möglich (vgl. Abschnitt 2.1.).

⁴⁶ Rechtsgrundlage für die Übergangsbestimmungen sind auch hier der Beitrittsvertrag und die Beitrittsakte vom 25. April 2005, veröffentlicht im Amtsblatt der Europäischen Union Nr. L 157/17 vom 21.06.2005.

⁴⁷ „EU-25-Mitgliedstaaten“ sind alle Staaten, die vor dem 1. Januar 2007 Mitglied der EU waren.

⁴⁸ Beschluss des Bundeskabinetts vom 22. Mai 2006 bzw. 22. Oktober 2006 und vom 7. Dezember 2011.

2.4 Quantitative Entwicklung der Entsendungen

Um die Entwicklung der Arbeitnehmerentsendungen im deutschen Bauhauptgewerbe im Zeitraum der Untersuchung darzustellen, wird auf Daten der Sozialkassen der Bauwirtschaft (SOKA-Bau)⁴⁹ zurückgegriffen. Die SOKA-Bau erfasst im Rahmen des Urlaubskassenverfahrens Daten über entsandte Arbeitskräfte (vgl. hierzu Kapitel 2.1.). Die Verpflichtung zur Meldung besteht für Entsendeunternehmen aus dem Europäischen Wirtschaftsraum (EWR)⁵⁰ seit 1996, für Unternehmen aus den sogenannten Werkvertragsländern⁵¹ seit 1999. In dieser Statistik werden kumulativ alle im Jahr tätigen Arbeitgeber mit deren Arbeitnehmern zahlenmäßig ausgewiesen. Bei dieser Form der Erfassung kann es allerdings zu Mehrfachmeldungen kommen: Generell wird zwar jeder Arbeitnehmer zahlenmäßig nur einmal erfasst, auch wenn die Beschäftigung bei diesem unterbrochen war. Wechselt jedoch ein Arbeitnehmer den Arbeitgeber, so wird bei dem ersten und auch bei dem nachfolgenden Arbeitgeber erneut gezählt. Die tatsächliche Anzahl der Arbeitnehmer liegt daher um einen nicht bestimmbaren Anteil unter den offiziellen Angaben (vgl. hierzu auch Worthmann 2003a, S. 232ff.). Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass auch diejenigen Unternehmen erfasst werden, die nicht dem Bundesrahmentarifvertrag für das Baugewerbe (BRTV) unterliegen, da sie als Mischbetriebe überwiegend nicht beitragspflichtige (aber baunahe) Tätigkeiten verrichten.

Abbildung 1 zeigt die Anzahl der bei der SOKA-Bau gemeldeten entsandten Arbeitnehmer aus Ländern, die dem Europäischen Wirtschaftsraum angehören, sowie aus Mittel- und Osteuropa und der Türkei von 1999 bis 2011. Die gestrichelte Kurve zeigt die Anzahl der entsandten Arbeitnehmer aus den EWR-Staaten, die durchgehende Kurve stellt die Zahl der gemeldeten Arbeitnehmer aus Werkvertragsländern dar.

⁴⁹ SoKa-Bau ist der gemeinsame Name für die Urlaubs- und Lohnausgleichskasse der Bauwirtschaft (ULAK) und die Zusatzversorgungskasse des Baugewerbes (ZVK).

⁵⁰ Dem EWR gehören neben den EU-Mitgliedsländern auch Island, Lichtenstein und Norwegen an. Diese Länder nehmen am EU-Binnenmarkt teil und haben so die Möglichkeit, Arbeitskräfte zu entsenden (auch wenn sie keine Mitgliedsstaaten der EU sind). Sie werden daher in der Statistik der SOKA-Bau ebenfalls erfasst. Die Anzahl der aus diesen beiden Ländern gemeldeten Arbeitskräfte ist jedoch verschwindend gering.

⁵¹ Werkvertragsländer sind die MOE-Staaten Bosnien-Herzegowina, Bulgarien, Kroatien, Lettland, Mazedonien, Montenegro, Polen, Rumänien, Serbien, Slowenien, Slowakische Republik, Tschechische Republik, Ungarn und die Türkei.

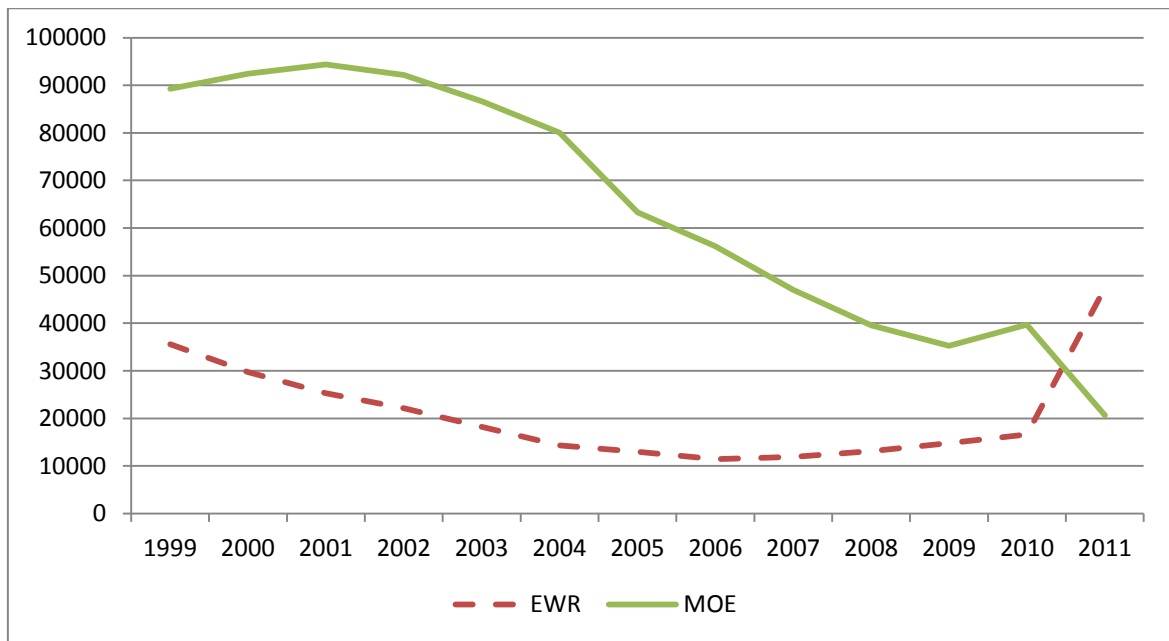


Abb. 1: Anzahl der bei der SOKA-Bau gemeldeten entsandten Arbeitnehmer aus den EWR-Staaten und aus Mittel- und Osteuropa (in 1000)

(Quelle: SOKA-Bau, Europaabteilung, Zahl der entsandten Arbeitnehmer, Manuskript, Stand März 2012)

Obwohl die Grundlagen für die Entsendung von Arbeitskräften zwischen den Mitgliedstaaten des EWR bereits in den Römischen Verträgen 1970 gelegt wurden, waren zu Beginn der 90er Jahre nur relativ wenig ausländische Subunternehmen aus diesen Ländern mit eigenen Arbeitskräften auf deutschen Baustellen tätig. Dies änderte sich erst mit der Einführung des Binnenmarktes im Jahr 1993. Nach Angaben der SOKA-Bau nimmt die Zahl der entsandten Arbeitskräfte von Unternehmen aus dem EWR jedoch seit 1999 wieder kontinuierlich ab. Wurden 1999 noch 35.587 Entsandte gemeldet, so ging diese Zahl bis zum Jahr 2003 um fast 50% auf 18.219 Arbeitskräfte zurück. Von 2003 auf 2004 sank die Anzahl der gemeldeten Arbeitskräfte um über 21% von 18.219 auf nur noch 14.289. 2006 erreichte die Zahl der Entsendungen aus dem EWR mit 11.454 ihren vorläufigen Tiefststand. Im Jahr 2007 zeichnet sich erstmals wieder ein leichter Aufwärtstrend um 3,6% auf rund 11.869 gemeldete Arbeitskräfte ab, welcher sich auch in den darauf folgenden Jahren fortsetzt. Seit dem 1. Mai 2011 können auch die zum 1. Mai 2004 beigetretenen neuen EU-Mitgliedsländer aus Mittel- und Osteuropa erstmals die Grundfreiheiten des Binnenmarktes nutzen und auf Basis der Arbeitnehmerfreizügigkeit in Verbindung mit der Dienstleistungsfreiheit Arbeitskräfte nach Deutschland entsenden. Im Jahr 2011 ist (daher) erstmals wieder ein gravierender Anstieg der Entsendungen zu verzeichnen: Die Anzahl der bei der SOKA-Bau gemeldeten Arbeitskräfte stieg von 16.617 im Jahr 2010 auf 47.445 im Jahr 2011 an.

Die Anzahl der entsandten Arbeitskräfte aus den sogenannten Werkvertragsländern, die über Subunternehmen in Deutschland beschäftigt werden können, ist im betrachteten Zeitraum durch Kontingente beschränkt und kann daher nur begrenzt Schwankungen unterliegen (vgl. Kapitel 2.3.1.). Zu Beginn der 90er Jahre wurden die länderspezifischen Arbeitnehmerkontingente mitunter recht großzügig bemessen. Die steigende Arbeitslosigkeit in Bauberufen, insbesondere in den neuen Bundesländern, nahm die Bundesregierung dann zum Anlass, ab dem Jahr 1992 die Länderkontingente der MOE-Staaten und der Türkei quantitativ merklich zu reduzieren, sodass die reguläre Nachfrage nach Entsendungen aus diesen Ländern gedrosselt wurde. Zu Beginn der Datenerfassung durch die SOKA-Bau stieg die Anzahl der gemeldeten Arbeitskräfte von 89.727 im Jahr 1999 auf 94.361 im Jahr 2001. Danach ist ein leichter aber kontinuierlicher Rückgang zu verzeichnen. Dennoch wurden im Jahr 2002 mit 92.134 Meldungen noch mehr als viermal so viele Arbeitskräfte aus MOE-Staaten und der Türkei registriert wie aus den EWR-Mitgliedsländern. In den darauffolgenden Jahren ging die Anzahl der entsandten Arbeitskräfte aus Mittel- und Osteuropa und der Türkei langsam und kontinuierlich zurück und erreichte mit 35.216 Entsendungen im Jahr 2009 ihren vorläufigen Tiefststand. Nach einem kurzfristigen Anstieg auf 39.701 im Jahr 2010, fiel die Anzahl der entsandten Arbeitskräfte aus den verbliebenen Werkvertragsländern nach Ablauf der Übergangsfristen für die neuen Mitgliedsländer der EU im Jahr 2011 wieder auf 20.665.

Erstmals seit Beginn der Datenerfassung durch die SOKA-Bau sind somit Werkvertragsarbeitnehmer aus den Mitgliedsländern des EWR zahlreicher auf dem deutschen Bauarbeitsmarkt vertreten als entsandte Arbeitskräfte aus den MOE-Staaten und der Türkei. Insgesamt gesehen verlief die Anzahl der entsandten Arbeitnehmer im deutschen Bauhauptgewerbe in den letzten Jahren aber rückläufig und sank von 122.184 im Jahr 2000 auf 68.110 im Jahr 2011. Dies ist auf eine Vielzahl von Faktoren zurückzuführen, die Hand in Hand gehen. Eine wichtige Rolle spielt hierbei die ökonomische Situation der Bauwirtschaft in Deutschland, welche im folgenden Kapitel dargestellt wird.

2.5 Die ökonomische Situation auf dem Bauarbeitsmarkt

Die Bauwirtschaft als Konjunktur- und Beschäftigungsmotor für die deutsche Volkswirtschaft – bis weit in die 70er Jahre hinein wäre diese These von allen Wirtschaftsexperten mit Ja beantwortet worden. Immerhin fanden noch zu Beginn der 70er Jahre mehr als 2,1 Mio. Menschen in der Bauwirtschaft Beschäftigung. Bauprogramme galten als probates Mittel gegen Arbeitslosigkeit; die Lage in der Bauwirtschaft wurde als verlässliches

Konjunkturbarometer gesehen (vgl. Stiepelmann 2000, S. 3). Inzwischen hat sich jedoch das Bild gewandelt.

Die wirtschaftliche Situation der deutschen Bauwirtschaft ist nach einer Boomphase, die durch die Wiedervereinigung ausgelöst wurde, seit Anfang der 90er Jahre durch zahlreiche Probleme gekennzeichnet. Bereits die 80er Jahre waren für die Bauwirtschaft nicht zufrieden stellend. Die Bauinvestitionen gingen in dieser Zeit fast ununterbrochen zurück und erst 1990 wurde das Realniveau der frühen 70er Jahre wieder erreicht. Diese krisenhafte Entwicklung wurde von der deutschen Wiedervereinigung unterbrochen bzw. überlagert. Von 1990 bis 1994 bewegte sich die Bauproduktion wieder auf einem stabilen Aufwärtstrend.

Spätestens seit Mitte der 90er Jahre befindet sich die Bauwirtschaft in Deutschland jedoch erneut in einer Krise. Galt die Branche mit ihrem Einfluss auf die Gesamtwirtschaft früher als Schlüsselfaktor, hatte sie seit Mitte der 90er Jahre mit großen Problemen wie rückläufiges Bauvolumen, Überkapazitäten und einer großen Zahl von Insolvenzen zu kämpfen. So sank z.B. das Bauvolumen von 302 Mrd. Euro im Jahre 1995, was 16,3% des Bruttoinlandsproduktes ausmachte, auf 248 Mrd. Euro im Jahre 2006, was nur noch 10,7% des Bruttoinlandsproduktes entsprach (vgl. IG Bau 2007, eigene Berechnungen). Erst seit 2006 führte der konjunkturelle Aufschwung zu einer leichten Verbesserung der Lage im Bausektor. Allerdings wurde dieser relativ kurzfristige Aufschwung durch die internationale Finanzkrise 2008 wieder gebremst. Seit dem Jahr 2010 ist allgemein wieder ein leichter Aufschwung festzustellen. Diese Entwicklung wird im Folgenden durch einige beispielhaft herangezogene Daten verdeutlicht.

Die Anzahl der in der Bauwirtschaft tätigen Betriebe ist seit Mitte der 90er Jahre deutlich rückläufig. Wie Abb. 2 zeigt, ist die Anzahl der Betriebe mit 20 Beschäftigten und mehr im Bauhauptgewerbe von 16.635 im Jahr 1995 um weit über die Hälfte auf 6.929 im Jahr 2008 gesunken. Seit dem Jahr 2009 ist wieder ein leichter Anstieg zu verzeichnen. Die Anzahl der Betriebe stieg von 7.169 im Jahr 2010 auf 7.430 im Jahr 2011.

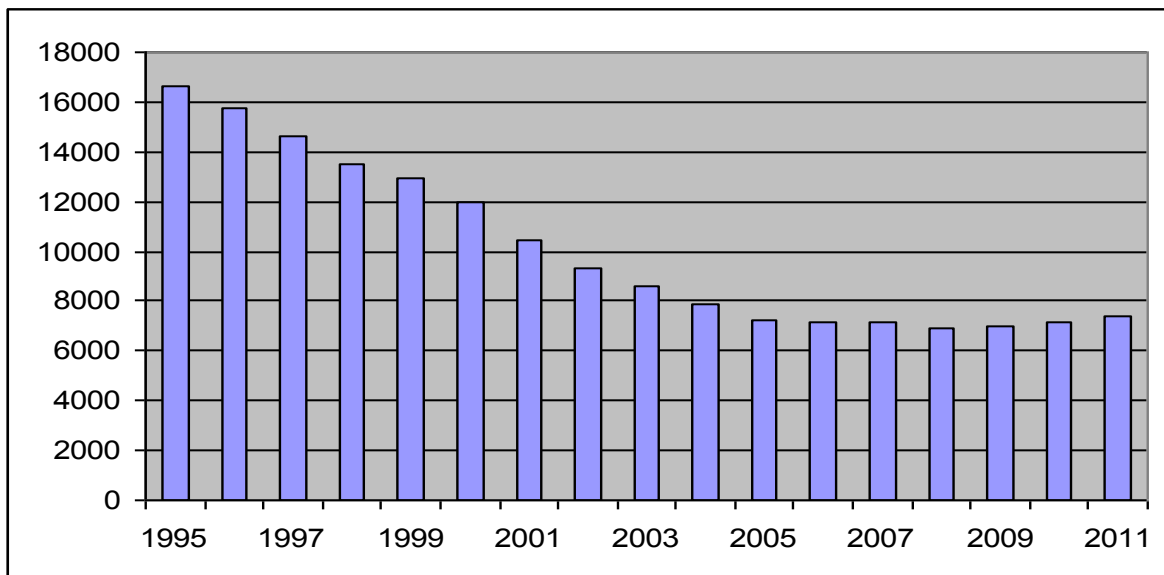


Abb. 2: Anzahl der Betriebe mit 20 Beschäftigten und mehr im deutschen Bauhauptgewerbe
(Quelle: Hauptverband der Deutschen Bauindustrie, Datenbank ELVIRA, Stand März 2012)

Auch der Gesamtumsatz aller im Bauhauptgewerbe tätigen Unternehmen war seit Mitte der 90er Jahre sehr stark rückläufig und sank von 117.019 Mio. Euro im Jahr 1995 auf 74.916 Mio. Euro im Jahr 2005. Betrachtet man auch hier die Unternehmen mit mehr 20 Beschäftigten so fällt der prozentuale Umsatzrückgang noch deutlicher aus: Der Gesamtumsatz dieser Unternehmen sank von 89.764 Mio. Euro im Jahr 1995 um fast 50% auf 49.283 Mio. Euro im Jahr 2005. Nach einem leichten Aufschwung auf 57.926 Mio. Euro im Jahr 2005 blieben die Umsatzzahlen der Unternehmen relativ stabil, wie die nachfolgende Abbildung 3 erläutert:

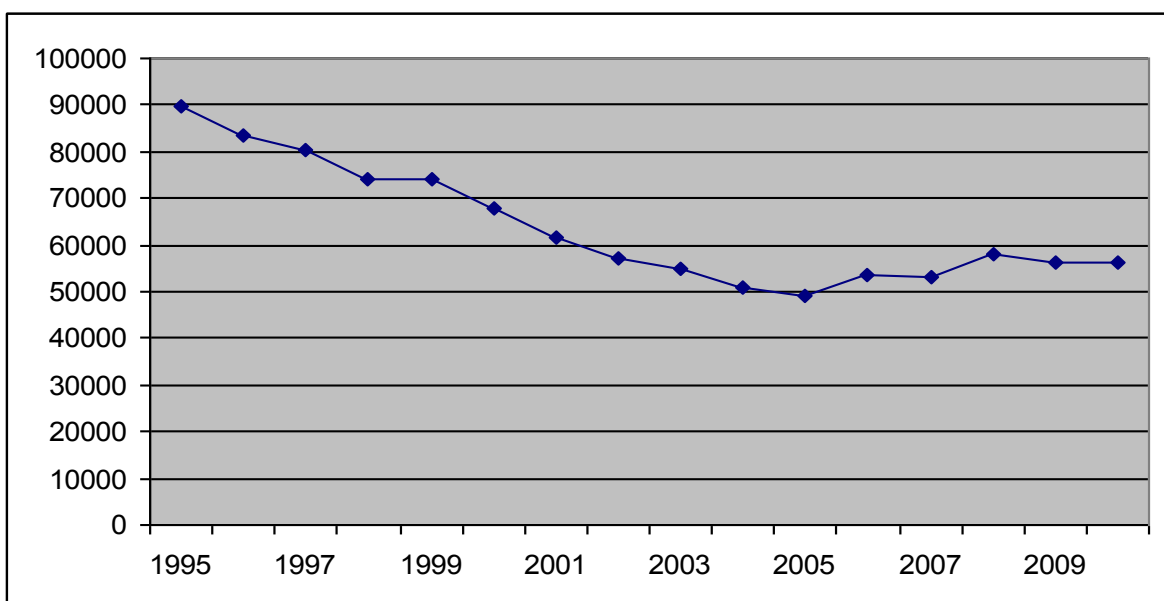


Abb. 3: Umsatz der Unternehmen mit 20 Beschäftigten und mehr im deutschen Bauhauptgewerbe in Mio. Euro
(Quelle: Hauptverband der Deutschen Bauindustrie, Datenbank ELVIRA, Stand März 2012)

Aufgrund dieser Zahlen erscheint auch das hohe Ausmaß an Insolvenzen wenig verwunderlich. Wie ein Branchenvergleich zeigt, ist die Zahl der Konkurse nirgendwo größer als in der Baubranche, vgl. Abbildung 4:

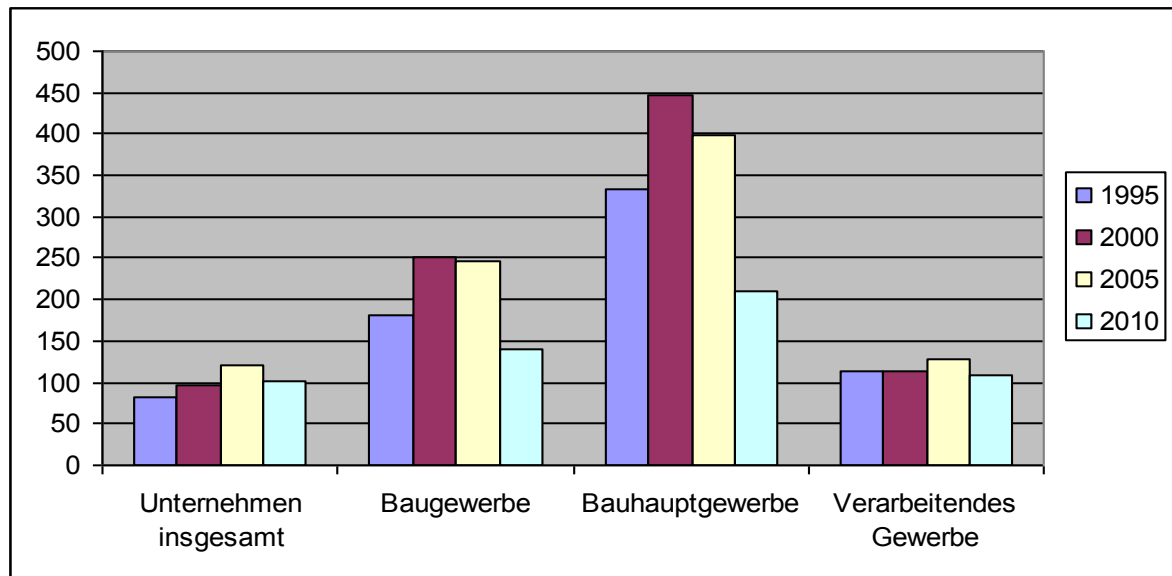


Abb. 4: Insolvenzhäufigkeit im Branchenvergleich

(Quelle: Hauptverband der Deutschen Bauindustrie, Datenbank ELVIRA, Stand März 2012)

Der Vergleich bezieht sich auf die Häufigkeit von Insolvenzen pro jeweils 10.000 Unternehmen einer Branche. Während im Baugewerbe bereits deutlich mehr Insolvenzen angemeldet werden als im verarbeitenden Gewerbe oder der Gesamtheit deutscher Unternehmen, fällt dieser Wert für die Unternehmen des Bauhauptgewerbes nochmals um einiges höher aus. So wurden etwa im Jahr 2000 im Bauhauptgewerbe viermal so viele Insolvenzen angemeldet wie im verarbeitenden Gewerbe.

In absoluten Zahlen ausgedrückt wurden 1995 im Bauhauptgewerbe insgesamt 334 Konkursverfahren pro 10.000 Unternehmen gezählt. Im Jahr 2000 erreichte diese Anzahl mit 446 einen Höchststand. Seitdem gehen die jährlichen Zahlen wieder zurück. Im Jahr 2005 lag der Wert mit 399 jedoch noch immer weit über jenem vom Beginn der 90er Jahre (vgl. Hauptverband der deutschen Bauindustrie, Datenbank ELVIRA, Stand März 2012).

Der rückläufige Umsatz sowie die hohe Anzahl an Insolvenzen von Unternehmen im Bauhauptgewerbe hat natürlich auch Auswirkungen auf die Beschäftigtenentwicklung (vgl. Abbildung 5).

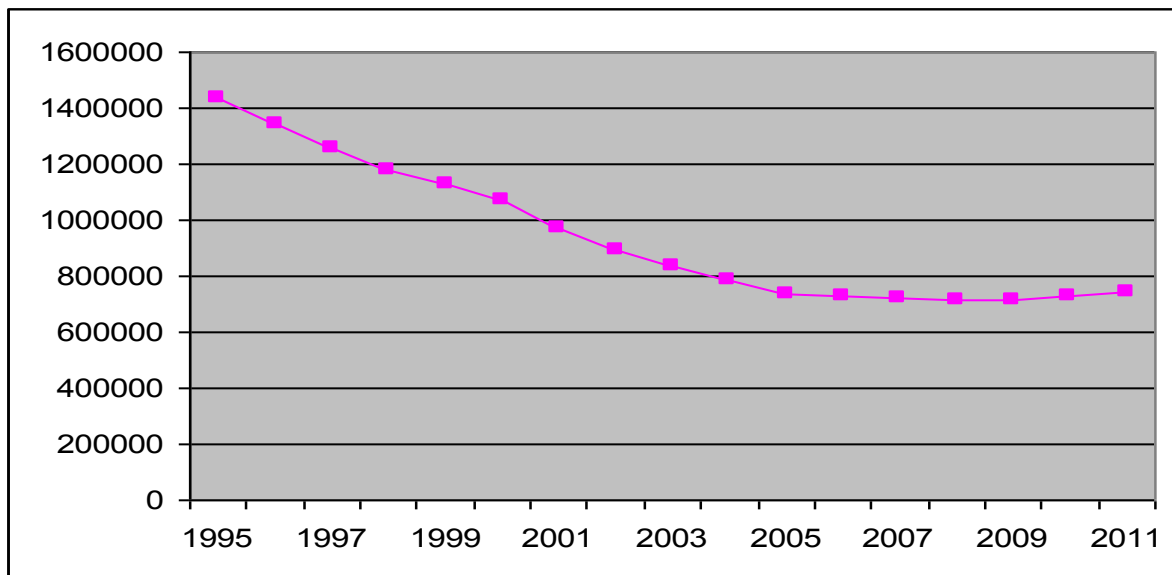


Abb. 5: Anzahl der Beschäftigten im deutschen Bauhauptgewerbe

(Quelle: Hauptverband der Deutschen Bauindustrie, Datenbank ELVIRA, Stand März 2012)

Die Zahl der insgesamt im Baugewerbe Beschäftigten ist von 1995 bis 2005 um ein Drittel (33,1%) von 3,2 Millionen auf 2,1 Millionen Beschäftigte gesunken. Im selben Zeitraum hat sich die Zahl der Beschäftigten im Bauhauptgewerbe von 1,43 Millionen auf 734 Tausend praktisch halbiert. Der Tiefstand wurde im Jahr 2008 mit 715 Tausend Beschäftigten erreicht. Ab Mitte 2009 sind im Bauhauptgewerbe erste positive Beschäftigungseffekte zu registrieren und im Jahr 2010 ist die Beschäftigtenzahl im Bauhauptgewerbe erstmals wieder leicht gestiegen ist.

Von einer gefestigten Erholung der Branche kann jedoch noch nicht gesprochen werden. Der Hauptverband der Deutschen Bauindustrie etwa schätzt, dass die Branche mindestens drei Jahre kontinuierlichen Wachstums benötige, bis sich die Bilanzen der Unternehmen erholt haben und diese auf einer gesunden wirtschaftlichen Grundlage stehen werden (vgl. Hauptverband der Deutschen Bauindustrie 2012). In der Literatur (und auch in der Presse) ist häufig nicht nur von einer konjunkturellen Krise, sondern immer öfter auch von einer „strukturellen Krise“ die Rede (vgl. z.B. Baumgärtel u.a. 2011, S. 14; Hunger 2000, S. 59; Pekrul 2006, S. 33). Denn im Unterschied zu den Krisen der Bauwirtschaft in der Vergangenheit geht es nicht allein um eine quantitative Anpassung der Kapazitäten an eine sinkende Nachfrage, sondern zugleich um eine Anpassung der Strategien an die veränderten politischen Rahmenbedingungen.

Viele Unternehmen verfolgen neue Wettbewerbsstrategien, die häufig eine Veränderung der bauwirtschaftlichen Wertschöpfungskette beinhalten (vgl. hierzu Nienhüser/Möhle 2003). Das heißt, sie übernehmen zusätzlich zur Bauausführung weitere Dienstleistungen

rund ums Bauen und führen Bauleistungen aus, die vor und gegebenenfalls auch nach ihren bisher üblichen Aufgaben liegen. Hierzu gehören etwa die Grundstücksbeschaffung, Planung, Projektentwicklung und Finanzierung sowie das Betreiben von Gebäuden (Vermietung von Büroflächen, Management von Eigentumswohnungskomplexen etc.). Diese Strategie wird in der Literatur häufig mit den Begriffen „Baudienstleistungskonzept“ oder „Systemführerschaft“⁵² bezeichnet (vgl. Steinmann/Haardt 1996; Bosch/Zühlke-Robinet 2000, S. 55). Viele Bauunternehmen versprechen sich durch diese Neupositionierung nachhaltige Wettbewerbsvorteile im internationalen Vergleich und damit einen Weg aus der Krise (vgl. Ebers et al. 2000; Pontiggia 2000, S. 79). Die beiden am meisten verbreiteten Konzepte sind hierbei das Generalunternehmermodell und das Generalübernehmermodell (vgl. hierzu Worthmann 2003a, S. 57; Diederichs 2003; Öz 2003; Syben 1999, S. 31-34, 117-124). Ein Generalunternehmer ist ein Bauunternehmen, der gegenüber dem Bauherrn als Ansprechpartner für den gesamten Bauprozess auftritt. Das Generalunternehmen führt einen Teil der Bauleistungen selbst aus, vergibt aber auch Subaufträge an andere Bauunternehmen und koordiniert die gesamte Bauausführung bis zur „schlüsselfertigen“ Übergabe des Gebäudes an den Bauherrn. Der Generalübernehmer beginnt seine Arbeit noch vor dem Generalunternehmer. Er übernimmt etwa Planung, Kalkulation, Konstruktion und Teile der Bauausführung selbst, schaltet ggf. aber auch ein Generalunternehmen und weitere Subunternehmen ein.

Diese Internalisierung von Wertschöpfungsstufen geht also i.d.R. mit einer Externalisierung von Arbeit und Arbeitskräften einher. Bei der Betrachtung der Kostenstruktur der Unternehmen zeigt sich, dass sich das Verhältnis von Lohnarbeitskosten (für Subunternehmen) zu den Personalkosten (für „eigenes“ Personal) erheblich verschoben hat. Nach der Kostenstatistik des Statistischen Bundesamtes für 2007 machten die Personalkosten bei Betrieben mit 20 und mehr Beschäftigten noch knapp 27 Prozent des Bruttoproduktionswertes aus. Im Jahr 1995 waren dies noch 35,1 Prozent. Der Personalkostenanteil hat sich somit in den letzten Jahren kontinuierlich verringert. Dagegen stieg der Anteil der Kosten für Nachunternehmerleistungen: 1995 machten die Nachunternehmerleistungen noch rund 26,5 Prozent aller Kosten aus. Der Nachunternehmeranteil stieg bis zum Jahr 2008 auf 32,4 Prozent, bevor im Jahr 2009 wieder ein leichter Rückgang auf 30,3 Prozent zu verzeichnen war.

⁵² Der Begriff der Systemführerschaft wird z.B. von Hochtief verwendet.

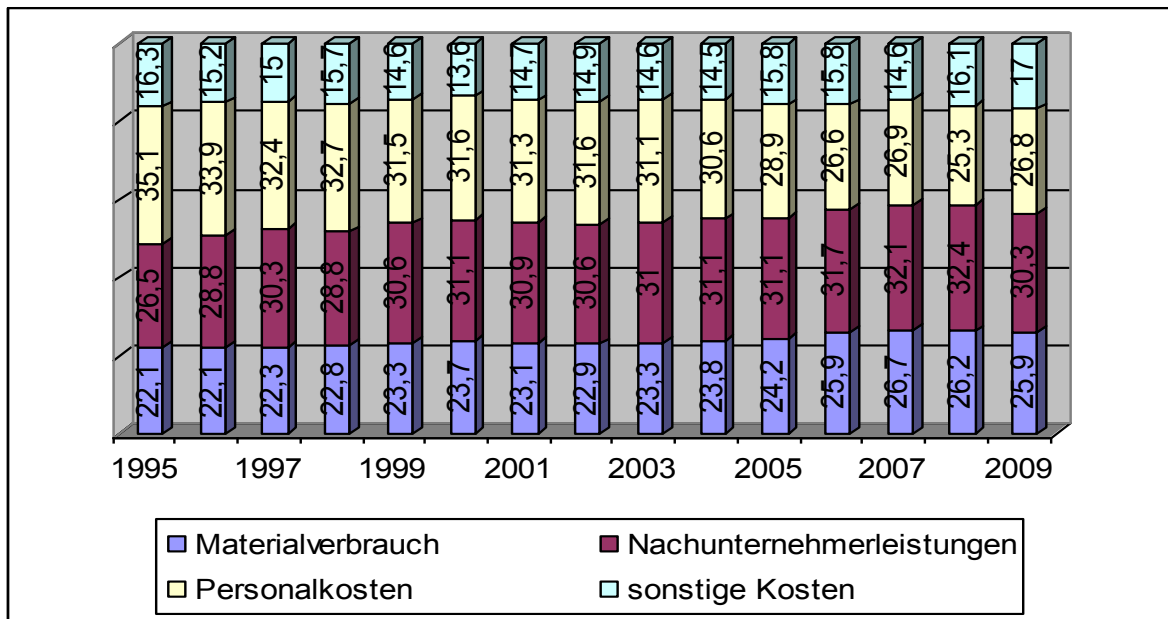


Abb. 6: Kostenstruktur im Bauhauptgewerbe

(Quelle: Statistisches Bundesamt 2010; Hauptverband der Deutschen Bauindustrie, Datenbank ELVIRA, Stand März 2012)

Diese Entwicklung der Beschäftigten- und Kostenstruktur sagt aber nur wenig darüber aus, welche Arbeitskräftestrategien die Unternehmen verfolgen und wie diese in der Praxis umgesetzt werden. Denn Unternehmen verfolgen – vor dem Hintergrund der in diesem Kapitel dargestellten besonderen politischen und ökonomischen Situation im europäischen Wettbewerb – unterschiedliche Strategien, um ihren qualitativen und quantitativen Bedarf an Arbeitskräften zu decken. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es u.a. zu analysieren, aus welchen Gründen Unternehmen unterschiedliche betriebliche Arbeitskräftestrategien verfolgen. Um dieser Frage nachzugehen wird im folgenden Kapitel ein theoretisches Erklärungsmodell zur systematischen Analyse der Bedingungen des Unternehmenshandels entwickelt.

3 Theoretische Basis: Eine politisch-ökonomische Perspektive

Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Analyse betrieblicher Arbeitskräftestrategien in der Bauwirtschaft. Neben einer detaillierten Beschreibung der Strategien soll dabei untersucht werden, was die Bestimmungsgründe für Unterschiede in den betrieblichen Arbeitskräftestrategien – genauer gesagt im Ausmaß der Externalisierung des gewerblichen Arbeitsvermögens – sind. Hierfür wird im folgenden Kapitel ein theoretisches Erklärungsmodell entwickelt. In dem Modell wird von der Annahme ausgegangen, dass Akteure (hier: Unternehmen) bei der Wahl ihrer Strategie nicht nur auf ökonomische Probleme reagieren. Vielmehr sind Unternehmen stets in einen gesellschaftlichen Kontext eingebunden und folgen daher auch den institutionell und normativ vorgegebenen Regeln, die das soziale Leben organisieren (vgl. March/Olsen 1989; Powell/DiMaggio 1991, Zürn 1992, S. 100). Das Modell beschränkt sich demnach nicht auf eine ökonomisch-rationalistische Perspektive, sondern greift auch auf soziologisch-institutionalistische Elemente in der Erklärung zurück.

Um dieses Modell zu entwickeln, werden zunächst einige theoretische Überlegungen zur Fundierung von (Arbeitskräfte-)Strategien angestellt und darauf aufbauend die Auswahl der dieser Arbeit zugrunde liegenden theoretischen Perspektive begründet (Kap. 3.1.). In Abschnitt 3.2. wird diese Perspektive – die Resource Dependence-Theorie nach Pfeffer/Salancik (1978) – dargestellt. Den Kern dieses Kapitels bildet das politisch-ökonomische Erklärungsmodell, welches in Abschnitt 3.3. formuliert wird. Es werden Hypothesen über die Ausgestaltung der Arbeitskräftestrategien abgeleitet, welche dann (in Kapitel 6 dieser Arbeit) empirisch überprüft werden.

3.1 Theoretische Vorüberlegungen

Nachdem in der deutschsprachigen Personalwirtschaftslehre in den 80er Jahren nur „ökonomische Spurenelemente“ (Wunderer/Mittmann 1983) aufzuweisen waren und zu Beginn der 90er Jahre lediglich ein „ökonomischer Silberstreif am Horizont“ (Sadowski u.a. 1994) festgestellt werden konnte, werden zur theoretischen Fundierung personalwirtschaftlicher Problemstellungen mittlerweile verbreitet ökonomische Ansätze herangezogen (siehe z.B. Alewell/Hansen 2012, Alewell/Martin 2006, Braun 2009, Chlosta 2012, Kabst 2000, 2004; Süß 2004, Zimmermann 2009). Allen ökonomischen Ansätzen⁵³ gemein ist

⁵³ Um eventuellen Missverständnissen vorzubeugen ist hier anzumerken, dass es ‚die‘ ökonomische Theorie nicht gibt (vgl. Nienhäuser 1996). Aus diesem Grund spreche ich im Folgenden von ökonomischen Ansätzen als Oberbegriff, unter den sich diverse Theorien versammeln lassen.

dabei eine sehr stark handlungstheoretische Perspektive: Das Verhalten der Akteure wird von intendiert rationalen Wahlentscheidungen bestimmt, die auf der Basis der bestmöglichen Information getroffen werden (vollständige Rationalität wird in neueren ökonomischen Ansätzen in der Regel ausgeschlossen), mit dem Ziel, den Nutzen des Akteurs zu maximieren. Institutionen und soziale Strukturen werden dabei als effiziente Arrangements zur Reduzierung von Transaktionskosten betrachtet. Ineffiziente Arrangements, so die Annahme, würden längerfristig verschwinden, da die Akteure sich entweder bewusst effizienter Strukturen und Institutionen bedienen, oder sich die Institutionen und Strukturen durch natürliche Selektion herausbilden, die sich bei der Reduktion von Transaktionskosten im Vergleich als vorteilhafter herausgestellt hätten (vgl. hierzu v.a. Williamson 1975).

Die Eignung des ökonomischen Ansatzes für die Erklärung personalwirtschaftlicher Fragestellungen wird dabei häufig mit dem Hinweis begründet, dass „Personalentscheidungen unter Wettbewerbsbedingungen und im Hinblick auf Wettbewerbsfolgen getroffen werden“ (Sadowski 1991, S. 130). Allerdings ist zweifelhaft, ob Akteure – hier: Unternehmen – ihre Handlungsstrategien wirklich frei nach ökonomischen Gesichtspunkten wählen können. Erstens wird dabei ignoriert, dass personalwirtschaftliche Strategien nicht nur das Ergebnis von Effizienzüberlegungen zweier Akteure sind, sondern auch bestehende Machtverhältnisse eine nicht unwesentliche Rolle spielen (vgl. Boswell 1988; Dorow/Weiermair 1984; Francis 1983; Martin 1993; Neuberger 1997; Nienhüser 1998b, 2004b; Perrow 1986). Und zweitens dürften für die Wahl einer Strategie auch die Anforderungen der institutionellen Umwelt, in welcher sich das Unternehmen bewegt, in Form der herrschenden Regeln und Normen einen entscheidenden Einfluss haben (vgl. u.a. Ebers/Gotsch 1995, S. 230; Granovetter 1985, S. 493ff.; Martin 1993).

Zu (1): Dem Einwand, ökonomische Ansätze vernachlässigten zugunsten von Effizienz und „Economizing“ (Neuberger 1997, S. 110) die Bedeutung von Macht, wird oft entgegengehalten, dass machttheoretische Probleme zwar in der Mikroökonomie lange nicht berücksichtigt wurden, nun aber in Ansätzen der Neuen Institutionenökonomie endogenisiert würden (vgl. Steinmann/Hennemann 1993, S. 55). So würde nicht mehr nur der Tauschvorgang betrachtet, sondern auch der Prozess der Aushandlung von Interessenkonflikten – in Bezug auf die Personalwirtschaftslehre also v.a. die unterschiedlichen Interessen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern (vgl. Backes-Gellner 1993, S. 518). Insbesondere transaktionskostentheoretische Arbeiten analysieren konfliktäre Situationen, die aus der besonderen Natur des Arbeitsvertrages resultieren. Leistung und Gegenleistung sind

nicht vollkommen im Vertrag spezifizierbar, sondern werden z.T. erst nach Vertragsabschluss näher bestimmt bzw. im Zuge der Vertragserfüllung modifiziert. Zwischen den Vertragsparteien besteht ein „nicht-justiziables Dauerschuldverhältnis“ (Backes-Gellner 1993, S. 517). Dieses Einräumen einer Konfliktsituation bewirkt aber m.E. noch keine Repolitisierung, da ein mögliches Machtungleichgewicht zwischen den Akteuren – genauer gesagt: die Ausgangsverteilung der Ressourcen – weiterhin nicht beachtet wird (vgl. hierzu v.a. Nienhüser 1998b). Es wird unterstellt, dass beide Parteien das „Dauerschuldverhältnis“ wollen und es nur noch darum ginge, die bestehende Konfliktsituation effizient zu lösen. Eine solche Annahme läuft jedoch Gefahr, die Realität zu verschleiern. Den Akteuren stehen nämlich – bedingt durch die Verteilung der Macht – unterschiedliche Handlungsspielräume zu Verfügung, welche das Ergebnis mit bestimmen und die daher nicht außer Acht gelassen werden können. Die Kritik einer Vernachlässigung von Macht kann also nicht vollständig entkräftet werden.

Zu (2): Ökonomische Ansätze berücksichtigen zwar rechtliche Restriktionen und ökonomische Wirkungen von Institutionen, vernachlässigt werden jedoch sozial gegebene Einschränkungen (wie etwa durch Normen oder gesellschaftliche Legitimität). So kann z.B. das Verhalten der Akteure durch gesellschaftliche Anforderungen und traditionelle Standards beschränkt sein. Diese Aspekte berücksichtigen institutionalistische Ansätze, welche v.a. innerhalb des so genannten Neo-Institutionalismus in der Organisationstheorie und der Politikwissenschaft seit Beginn der 1980er Jahre an Bedeutung gewonnen haben (vgl. DiMaggio/Powell 1983, 1991a,b; Finnemore 1996; March/Olsen 1984, 2006; Meyer/Scott 1983; sowie die Überblicksarbeiten von Hall/Taylor 1996; Jepperson 2002; Krücken 2003; Scott 1995; Senge/Hellmann 2006; Walgenbach 2002; Walgenbach/Mayer 2008; Weik/Lang 2003). Mittlerweile gibt es eine fast unüberschaubare Anzahl von verschiedenen Ansätzen. So ist in der Literatur – je nach Zählweise – von zwei (Thelen/Steinmo 1992; Thelen 1999), drei (DiMaggio 1998; Hall/Taylor 1996; Immergut 1998; Nee 2005), vier (Schmidt 2010) bis hin zu sechs Neoinstitutionalismen (Lowndes 1996; Peters 1998, 2011) die Rede. Gemeinsam haben alle Ansätze, dass sie – vereinfacht gesprochen – Handeln durch vorhandene Institutionen erklären (vgl. hierzu Raab 2002, Reulen 2010): Je mehr handlungsleitende Bedingungen als Institutionen und je stärker diese als handlungsprägend begriffen werden, desto deterministischer sind die Ansätze, das heißt desto weniger Entscheidungsspielräume werden den einzelnen Akteuren zugebilligt. Den meisten institutionalistischen Ansätzen liegen dabei Vorstellungen von Institutionen als Regeln oder Regelsystemen zugrunde, die sowohl Handeln beschränken als auch ermöglichen. Prägendes Kennzeichen ist die „Taken-For-Grantedness“ (DiMaggio/Powell

1991b, S. 15), das heißt die einzelnen Regeln werden nicht mehr hinterfragt und deren Handlungsleitung durch die Akteure nicht mehr thematisiert. In der neo-institutionalistischen Variante innerhalb der Politikwissenschaft werden Institutionen nicht mehr nur als rein externe Beschränkungen eines Handlungsraumes gesehen, sondern sie sind so weit internalisiert, dass sie quasi unbemerkt von den Akteuren bereits die Generierung der Präferenzen beeinflussen (vgl. Mayntz/Scharpf 1995:52). March/Olsen (1989:160ff.) spitzen diesen Gedanken nochmals zu, indem sie der Logik des Konsequentialismus, also dem Abwägen von Kosten und Nutzen, die Logik der Angemessenheit gegenüberstellen. Demnach machen sich Akteure in manchen Situationen gar keine Gedanken über vermeintliche Nutzen oder Kosten, sondern handeln einfach so, wie es ihre Umwelt ihrer Meinung nach für angemessen hält bzw. Regeln dies implizieren. Oft werden bei den institutionalistischen Ansätzen, welche sozial gegebene Einschränkungen von Handlungsoptionen als erklärende Variablen heranziehen – etwa durch Normen, für selbstverständlich erachtete Konzepte oder rechtliche Regelungen –, Macht, Interessen und Handlungsressourcen der Akteure vernachlässigt.⁵⁴ Ignoriert man jedoch Akteure und die Bedeutung ihres Handelns, so blendet man einen zentralen Mechanismus aus, der zwischen Umwelt und Organisation vermittelt.

Um die jeweiligen Begrenzungen der institutionalistischen bzw. ökonomischen Ansätze zu überwinden und zu einem umfassenden Verständnis von sozialem Handeln zu gelangen, werden die beiden Ansätze von Wissenschaftlern verschiedener Fachrichtungen kombiniert (vgl. etwa Becker 2010, Dingeldey 1997, Heinze 2012, Mayntz/Scharpf 1995, Wagner 2006). Gewonnen wird durch diese „Paradigmenfusion“ (Scharpf 2000, S. 74) eine größere Übereinstimmung zwischen theoretischen Perspektiven und der beobachteten Realität.

In der vorliegenden Arbeit wird versucht, der komplexen Realität gerecht zu werden, indem ein Erklärungsmodell entwickelt wird, welches sowohl Variablen (1) einer macht-theoretischen und einer ökonomischen als auch (2) einer akteurszentrierten und einer institutionalistischen Perspektive miteinander verbindet. Erst diese Verknüpfung erlaubt es, sowohl die institutionellen Rahmenbedingungen als auch handlungsrelevante Merkmale der Akteure in einer gegebenen Situation zu berücksichtigen (vgl. etwa Dingeldey 1997, Schimank 1992; Thelen/Steinmo 1992).

⁵⁴ Vgl. hierzu die so genannte „agent-structure-debate“ in der Politikwissenschaft v.a. Carlsnaes 1992; Dessler 1989; Jackson/Nexon 1999; Wendt 1987; Wight 1999; Zehfuß 1998.

Die Basis für dieses Modell bildet eine Theorie, welche erstens den Kriterien für wissenschaftliche Theorien entspricht, das heißt es sollte auf eine allgemeine, empirisch möglichst gut bewährte Theorie mit hohem Erklärungsgehalt zurückgegriffen werden. Zweitens sollte die Theorie Problembezug ausweisen, das heißt in der Lage sein, die verschiedenen Perspektiven zu integrieren. Die Resource Dependence-Theorie von Pfeffer/Salancik (1978) ist eine solche Theorie und wird daher als theoretische Basis für das Erklärungsmodell in dieser Arbeit herangezogen. Die Argumente, die für diese Entscheidung sprechen, werden im Folgenden kurz dargelegt:

(1) Da die Resource Dependence-Theorie auf allgemeine austauschtheoretische Überlegungen zurückgreift⁵⁵ ist die Menge der erklärbaren Sachverhalte recht groß. So können prinzipiell sämtliche Phänomene des Unternehmens- bzw. des Organisationsverhaltens erklärt werden, die sich als Austausch von Ressourcen konzeptionalisieren lassen. Die Resource Dependence-Theorie kann daher als ein allgemeiner Ansatz mit einem umfassenden Erklärungsgehalt bezeichnet werden (vgl.). Entsprechend finden sich eine Vielzahl von empirischen Arbeiten zu verschiedenen personal- und organisationswissenschaftlichen Themengebieten, sowohl von den Autoren selbst (vgl. u.a. Pfeffer 1972a, b, c; Pfeffer/Cohen 1984; Pfeffer/Davis-Blake 1987; Pfeffer/Langton 1988; Pfeffer/Leblebici 1973; Pfeffer/Moore 1980; Pfeffer/Nowak 1976; Pfeffer/Salancik 1977, 1978; Salancik 1979; Salancik/Pfeffer 1974, 1980) als auch von anderen Wissenschaftlern (vgl. u.a. Boeker 1992; Burkhardt/Brass 1990; Davis-Blake/Uzzi 1993; Finkelstein 1997; Fligstein 1987; Gretzinger 2008; Lachman 1989; Mezner/Nigh 1995; Morgan/Milliken 1993; Palmer/Barber/Zhou/Soysal 1995; Provan/Skinner 1989; Rohrlack 2008; Saidel 1991; Sheppard 1995; Sieben/Ortlieb 2008; sowie die Übersicht bei Nienhüser 2008, 2004a). Dieser Umstand sowie die große Bandbreite der empirischen Arbeiten deuten ebenfalls darauf hin, dass die Resource Dependence-Theorie zahlreiche Dimensionen des Unternehmensverhaltens zu erklären vermag.

(2) Resource Dependence-Ansätze⁵⁶ basieren normalerweise auf einer Form des Rational-Choice-Institutionalismus, wie von James March und Johan Olsen (March/Olsen 1995, Chapter 2) und Peter Hall und Rosemary Taylor (Hall/Taylor 1996) beschrieben. Das heißt

⁵⁵ Pfeffer und Salancik greifen sowohl auf die Kerngedanken der Anreiz-Beitrags-Theorie (vgl. Barnard 1938; March/Simon 1958) als auch auf austausch- und machttheoretische Überlegungen (Emerson 1962, Blau 1964) zurück.

⁵⁶ Für verschiedene Resource Dependence-Ansätze siehe z.B. Kitschelt 1986; Kriesi et al 1992; Marin 1991; Marks/McAdam 1996; Moravcsik 1998; Parri 1989; Pizzorno 1978; Putnam 1988; Rhodes 1981, 1997; Simeon 1979.

diese Ansätze nehmen an, dass Akteure rational und zielorientiert handeln, um ihren Nutzen zu maximieren, indem sie ihre Ressourcen „vermehrten“. Die Theorie von Pfeffer/Salancik zeichnet sich jedoch dadurch aus, dass sie den von Interessen geleiteten strategischen Handlungen der Akteure ebenso Bedeutung zumisst wie den ermöglichenden, beschränkenden und prägenden Effekten institutioneller Strukturen und institutionalisierter Normen. Da die Autoren Annahmen über die Akteure und ihre Beziehung zur Umwelt machen, wirkt die Umwelt nicht hinter dem Rücken der Akteure, und dennoch bleibt soziales Handeln in den gesellschaftlichen Kontext eingebettet. Die Resource Dependence-Theorie nach Pfeffer/Salancik ermöglicht es daher, handlungstheoretische und institutionalistische Elemente in den theoretischen Überlegungen zu verknüpfen und nutzbringend auf das Problem der Erklärung von Unterschieden in betrieblichen Arbeitskräftestrategien anzuwenden.

(3) Die Resource Dependence-Theorie betont – wie später gezeigt wird – den Einfluss von politischen und institutionellen Faktoren auf Handlungen – hier: personalwirtschaftliche Aktivitäten eines Unternehmens. Dennoch kann ihr eine ökonomische Grundorientierung nicht abgesprochen werden. Die Theorie bildet somit eine geeignete Basis, um politische und ökonomische Aspekte zu verbinden. Dies zeigen z.B. die Untersuchungen von Leblebici/Salancik (1982) und Provan/Skinner (1989), welche die Resource Dependence-Theorie von Pfeffer/Salancik mit transaktionskostentheoretischen Überlegungen zusammenführen. Auch R. Rumelt, D. Schendel und D. Teece sprechen in einem 1994 veröffentlichten Überblicksband von Parallelen der beiden Theorien: „Note that there is an affinity between resource dependence theory and transaction cost theory. Both are concerned with the governance of critical transactions and both are concerned with the power of one party to damage the other” (Rumelt/Schendel/Teece 1994b, S. 33).

Die Resource Dependence-Theorie von Pfeffer/Salancik ist demnach als Basis für das noch zu bildende Erklärungsmodell sehr gut geeignet. Ergänzt wird das Modell durch Elemente weiterer Theorien (vgl. zu dieser Vorgehensweise v.a. Nienhüser 1996, 1998a). Das Ergebnis stellt dann keine Theorie i.S. eines allgemeinen, raum-zeitlich unbeschränkt gültigen Aussagesystems dar, sondern ein Modell, welches problemspezifische Annahmen darüber entwickelt, warum Unternehmen unterschiedliche Arbeitskräftestrategien wählen.

Zunächst gilt es jedoch, die Resource Dependence-Theorie von Pfeffer/Salancik (1978) vorzustellen.

3.2 Die Resource Dependence-Theorie

Die Resource Dependence-Theorie ist in der Personal- und Organisationswissenschaft v.a. durch das Buch „The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective“ von Jeffrey Pfeffer und Gerald Salancik (1978, Neuauflage 2003) bekannt geworden. Sie stellt – wie die Bezeichnung der Theorie deutlich macht – den Begriff der Ressource in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen. Das Problem, das im englischen Titel deutlich angesprochen wird, ist die Abhängigkeit einer Organisation von ihrer Umwelt in Bezug auf so genannte „kritische“ Ressourcen. Die Resource Dependence-Theorie postuliert, dass die Abhängigkeit von externen Ressourcen das Handeln von Organisationen beeinflusst und sich Strategien aus der jeweiligen Abhängigkeitssituation erklären lassen (vgl. Pfeffer/Salancik 1978, S. 44). Ressourcen und ihre Verteilung zwischen den Akteuren bilden dabei sowohl die Basis als auch das Ziel von Strategien (vgl. Küpper/Felsch 2000, S. 101).

Die Resource Dependence-Theorie wird im folgenden Abschnitt dargestellt, indem zunächst auf die Grundaussagen der Theorie – das Verhältnis von Umwelt und Organisation – eingegangen wird. Sodann werden die Konzeptualisierungen von Ressourcen und Macht sowie von den Beziehungen zwischen den Akteuren erläutert. Dabei geht es nicht darum, die Theorie in ihrer ganzen Bandbreite zu erläutern, sondern es sollen nur diejenigen Aspekte und Zusammenhänge verdeutlicht werden, welche zur Beantwortung für die spätere Analyse betrieblicher Arbeitskräftestrategien erforderlich sind. Abschließend wird die Theorie kritisch würdigend diskutiert.

3.2.1 Die Umwelt als Quelle von Unsicherheit, Beschränkung und Kontingenzen

Die Resource Dependence-Theorie betrachtet Organisationen bzw. Unternehmen aus einer externen Perspektive. Dies wird schon in den ersten Sätzen des Buches von Pfeffer und Salancik deutlich hervorgehoben: „The central thesis of this book is that to understand the behavior of an organization you must understand the context of that behavior - that is, the ecology of the organization“ (Pfeffer/Salancik 1978, S. 1). Pfeffer/Salancik wollen sich mit dieser Perspektive von der seinerzeit in der Organisationsforschung vorherrschenden internen Sichtweise abheben, welche v.a. die Nutzung der Ressourcen fokussiert. Das entscheidende Problem ist aber nach Meinung der Autoren die (externe) Beschaffung von Ressourcen: „Both problems of using resources and problems of acquiring them face organizations, but the use of resources always presupposes their existence“ (Pfeffer/Salancik 1978, S. 3).

Die Theorie geht von der Annahme aus, dass Organisationen nicht in der Lage sind alle Ressourcen, welche sie zum Überleben brauchen – so genannte kritische Ressourcen – selbst bereitzustellen (vgl. Pfeffer/Salancik 1978, S. 2). Organisationen sind folglich nie völlig autonom, sondern stets auf externe Ressourcen angewiesen, welche sie im Austausch von anderen Organisationen erhalten. „To survive, organizations require resources. Typically acquiring resources means the organization must interact with others who control those resources. In that sense organizations depend on their environments“ (Pfeffer/Salancik 1978, S. 258). Die Tatsache, dass Organisationen bei der Akquisition von Ressourcen von anderen Akteuren abhängig sind, reduziert ihre Autonomie. Sogar gemeinhin als autark geltende Organisationen wie z.B. Klöster und Abteien im Mittelalter waren auf externe Ressourcen aus ihrer Umwelt angewiesen (Pfeffer/Salancik 1978, S. 213).

Folgerichtig definieren Pfeffer/Salancik nicht das interne Ziel der Effizienz, sondern „Überleben“ als zentrales Interesse von Organisationen: „This book discusses how organizations manage to survive. Their existence is constantly in question, and their survival is viewed as problematic. How managers go about ensuring their organisation’s survival is what this book is about“ (Pfeffer/Salancik 1978, S. 2). Das „Überleben“ einer Organisation wird dabei durch das Kriterium der Effektivität konkretisiert. Ganz allgemein kann Effektivität als ein externer Maßstab der Erfolgsbeurteilung angesehen werden, der die Fähigkeit bezeichnet, aus der Perspektive derjenigen, die die Ressourcen zur Verfügung stellen auf die das Unternehmen angewiesen ist, akzeptable Ergebnisse und Aktivitäten zu generieren. Dazu gehört etwa die Fähigkeit, Kunden zum Kauf von Produkten zu motivieren oder die Fähigkeit, die Legitimation durch die Stakeholder, also jener Akteure, die die Ziele der Organisation beeinflussen können bzw. die überlebensnotwendigen Ressourcen liefern, zu sichern (vgl. Knyphausen-Aufseß 1997, S. 458). Anders ausgedrückt entsteht Effektivität durch die Fähigkeit, Strategien zu wählen, die bei anderen (relevanten) Akteuren als legitim anerkannt werden, das heißt den gesellschaftlichen Normen entsprechen (vgl. Pfeffer/Salancik 1978, S. 194). Diesbezüglich rückt die Resource Dependence-Theorie in die Nähe institutionalistischer Ansätze (Meyer/Rowan 1977; Powell/DiMaggio 1991). Effizienz – die Optimierung der Input/Output-Relation (vgl. Pfeffer/Salancik 1978, S. 34) – ist somit nur insoweit handlungsleitendes Ziel der Akteure, als sie von überlebensnotwendigen Ressourcenlieferanten gefordert wird. Eine Organisation kann überleben, ohne effizient zu produzieren, wenn sie effektiv ist, also den Zufluss der kritischen Ressourcen aufrechterhalten kann.

Die Handlungen der Akteure werden jedoch beschränkt, wenn die Umwelt bestimmte Ressourcen nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung stellt. Diese Beschränkungen („constraints“) beeinflussen das Verhalten der Akteure, sodass eine Reaktion nicht zufällig erfolgt, sondern sich dadurch begründen lässt, dass der Handlungsspielraum der Akteure eingeschränkt war: „Actions can be said to be constrained when ever one response to a given situation is more probable than any other response to the situation, regardless of the actor responding. That is, constraint is present whenever responses to a situation are not random“ (Pfeffer/Salancik 1978, S. 14). Insofern kann die Resource Dependence-Theorie auch als eine Theorie der strategischen Wahl unter Restriktionen bezeichnet werden. Das Konzept der Restriktionen bleibt auf einem sehr hohen Abstraktionsniveau und hat nicht den Status einer theoretisch definierten Anzahl von Variablen, die systematisiert und operationalisiert werden können. Vielmehr wird es als ein Sammelbegriff für all die Faktoren benutzt, welche das Verhalten der Akteure beeinflussen. Institutionelle Regelungen gehören dabei ebenso zu Constraints wie die Präferenzen der Akteure (vgl. Pfeffer/Salancik 1978, S. 15). Deutlich wird hingegen die Funktion der Constraints: Sie bilden den Rahmen für die Interaktionen der Akteure. Constraints definieren und limitieren den Wahlbereich des Einzelnen. Sie beinhalten Regeln und Prozeduren, welche den Prozess des Ressourcenaustausches regulieren. Sie ermöglichen strategisches Handeln insofern, als sie in komplexen Situationen Orientierungshilfen für Entscheidungen geben und so die Unsicherheit der Ressourcenbeschaffung reduzieren (vgl. Pfeffer/Salancik 1978, S. 14ff.).

Dennoch wird die in der Organisationstheorie lange vorherrschende Annahme, dass die Umwelt etwas Unveränderliches, von außen Vorgegebenes sei, welche den meisten Varianten der Kontingenztheorie (vgl. Burns/Stalker 1961; Lawrence/Lorsch 1967) oder populationsökologischen Ansätzen (z.B. Hannan/Freeman 1977) zugrunde liegt, revidiert. Nicht mehr die Anpassung an die Umwelt nach festgelegten Mustern, sondern das Wechselverhältnis zwischen der Organisation und ihrer Umwelt sowie die Wahl von Maßnahmen zur Abwehr der Umwelt-Abhängigkeit bilden den Kern der Theorie: „This book is about how organizational environments affect and constrain organizations and how organizations respond to external constraints“ (Pfeffer/Salancik 1978, S. XI).

Die Wahl der Strategien der Akteure unterliegt dabei jedoch kognitiven Grenzen: Akteure haben zwar die Intention, ihre Entscheidungen und Handlungen auf Basis rationaler Überlegungen zu vollziehen, sie können jedoch aufgrund unvollkommener Informationen und begrenzter Informationsverarbeitungskapazität nur beschränkt rational handeln (vgl. Simon 1957). Dadurch besteht für die Akteure Unsicherheit darüber, mit welchen Mitteln sie ihre

Ziele am besten erreichen können. Entscheidungen und Handlungen vollziehen sich unter Unsicherheit über gegenwärtige und zukünftige Umweltzustände. Ziel allen strategischen Verhaltens ist die Reduktion der Unsicherheit des Zuflusses jener überlebensnotwendigen Ressourcen, über die man nicht selbst verfügt, die also extern kontrolliert werden (vgl. Pfeffer/Salancik 1978, S. 154). Dabei spielen nach Pfeffer/Salancik Wahrnehmungsprozesse eine bedeutende Rolle: Akteure werden nur dann handeln, wenn sie Abhängigkeit und Unsicherheit auch als solche erkennen. „Organizational environments are not given realities; they are created through a process of attention and interpretation.“ (Pfeffer/Salancik 1978, S. 13). Hier benutzen die Autoren die Vorstellung von enacted environments nach Weick (1985), nach welcher die Umwelt nicht außerhalb der Deutungs- und Gestaltungsleistungen sozialer Akteure existiert (vgl. Pfeffer/Salancik 1978, S. 78f., 89 und 183). Folgerichtig wird die Umwelt nicht als etwas Unveränderliches, von außen Vorgegebenes betrachtet, dem die Organisation völlig ausgeliefert ist. Die Akteure sind durchaus auch in der Lage, auf die Umwelt Einfluss zu nehmen: „The organization can and does manipulate, influence, and create acceptability for itself and its activities“ (Pfeffer/Salancik 1978, S. 11). Die Resource Dependence-Theorie überwindet somit den in der Organisationslehre lange vorherrschenden Strukturdeterminismus durch eine Interaktionsperspektive, die eine interessante Verknüpfung von Akteur und institutioneller Umwelt bietet (vgl. Nienhäuser 2005, Schreyögg 1997, S. 482). Wie nun genau dieses Verhältnis aussieht und welche Handlungsstrategien sich daraus ableiten lassen, darauf wird im folgenden Abschnitt eingegangen.

3.2.2 Die Verteilung der Ressourcen als Grundlage organisationaler Entscheidungen

Die Resource Dependence-Theorie postuliert, dass die Abhängigkeit von externen Ressourcen das Handeln der Akteure beeinflusst und sich Entscheidungen vor dem Hintergrund der jeweiligen Abhängigkeitssituation erklären lassen. „... in general, organizations will tend to be influenced by those who control the resources they require“ (Pfeffer/Salancik 1978, S. 44). Strategien lassen sich folglich durch die Abhängigkeit der betreffenden Organisation von ihrer Umwelt in Bezug auf so genannte „kritische“ Ressourcen beschreiben.

In der ursprünglichen Theorieexposition von Pfeffer/Salancik findet sich keine explizite Definition des Ressourcenbegriffs. Ansätze einer solchen Definition werden aber in einer späteren Veröffentlichung von Pfeffer (1982, S. 87) gegeben. Darin heist es: „Resources can be almost anything that is perceived as valuable – from building contracts to press

exposure to control over systems and analysis” (Pfeffer 1982, S. 87). Der Begriff der Ressource wird demnach sehr breit gefasst und kann von rein materiellen Ressourcen bis hin zu Vertrauen in zu erwartende Aktionen und Reaktionen anderer Akteure alles umfassen. Entscheidend ist jedoch, dass es sich dabei um solche (menschliche und dingliche) Faktoren handelt, die für die Akteure (nach ihrer Wahrnehmung) von Interesse sind. Als kritische Ressourcen bezeichnen die Autoren Ressourcen, deren Nichtvorhandensein das Überleben der Organisation gefährden. „Criticality measures the ability of the organization to continue functioning in the absence of the resource or in the absence of the market for the output. A resource may be critical to the organization even though it comprises only a small proportion of the total output“ (Pfeffer/Salancik 1978, S. 46). Ganz allgemein gesprochen können Ressourcen als Mittel bezeichnet werden, die die Organisation braucht, um sich selbst zu erhalten bzw. ihre Funktionsfähigkeit zu sichern.

Um die notwendigen Ressourcen zu beschaffen, treten Organisationen mit ihrer Umwelt in einen Tauschprozess ein (vgl. Pfeffer/Salancik 1978, S. 43). Diese Austauschbeziehungen führen zu Abhängigkeiten, welche die Akteure vermeiden wollen. Dabei ist die Kontrolle kritischer Ressourcen ausschlaggebend für die Macht eines Akteurs: „... control over resources provides others with power other the organization“ (Pfeffer/Salancik 1978, S. 258). Jene Unternehmen, die in der Lage sind, kritische Ressourcen zur Verfügung zu stellen (oder deren Verfügbarkeit zu vermitteln) haben wegen der Dependenz der auf die Ressourcen Angewiesenen Macht über diese. Macht basiert daher auf der Kontrolle von Ressourcen in einer Tauschbeziehung und geht mit Abhängigkeit einher.

Diese Vorstellung spiegelt die austauschtheoretischen Grundlagen wider, wie sie von Autoren wie Emerson (1962) oder Blau (1964) gelegt worden sind. Nach Emerson ist die Abhängigkeit eines Akteurs A von einem Akteur B umso größer, (i) je wichtiger A bestimmte Ressourcen sind, die B kontrolliert, und (ii) je weniger A die Möglichkeit hat, diese Ressourcen außerhalb der A-B-Beziehung zu erlangen (vgl. Emerson 1962). Pfeffer/Salancik formulieren diese Hypothese wie folgt: “Concentration of the control of discretion of a resource and the importance of a resource together determine the focal organizations dependence on a given other group or organization” (Pfeffer/Salancik 1978, S. 51).

Wer also Ressourcen kontrolliert, hat Macht über die Akteure, die diese Ressourcen benötigen. Diese ressourcenbedingte Macht kann Unsicherheit erzeugen, da die Akteure in der Situation der Abhängigkeit nur schwer absehen können, ob die benötigten Ressourcen zu beschaffen sind (vgl. Pfeffer/Salancik 1978, S. 42). Ob Unsicherheit entsteht, hängt nach

Pfeffer/Salancik u.a. von der jeweiligen Marktsituation ab, in welcher sich die Organisation befindet. Unsicherheit ist in einem Markt mit vielen Anbietern relativ gering, da das Handeln einer Organisation keine großen Auswirkungen auf die anderen Akteure hat. Nimmt die Anzahl der Anbieter jedoch ab, so haben die entsprechenden Firmen wachsenden Einfluss. Unsicherheit ist in einer nicht-polypolistischen Marktsituation daher hoch (vgl. Pfeffer/Salancik 1978, S. 124).

Durch ihr Handeln versuchen Organisationen, ihre ressourcenbedingten Abhängigkeiten und Unsicherheiten zu reduzieren sowie Macht über andere Organisationen zu gewinnen (vgl. Pfeffer/Salancik 1978, S.44). Nach Pfeffer/Salancik stehen den Akteuren hierfür folgende Strategien zur Verfügung (vgl. hierzu ausführlich Nienhäuser 2008): Eine erste Handlungsstrategie besteht in der Anpassung an die bestehenden Machtverhältnisse im Sinne einer *Forderungserfüllung*.⁵⁷ Eine weitere Möglichkeit besteht in der *Vermeidung von Beeinflussungsversuchen bzw. Forderungen* aus der Umwelt, indem man versucht die Illusion zu erzeugen, dass die Forderung bereits erfüllt ist. Eine dritte Strategie zielt auf die *Vermeidung von Ressourcenabhängigkeit*, indem alternative Ressourcenquellen geschaffen werden. Und viertens schließlich besteht die Möglichkeit zu versuchen, die *Kontrollure* der Ressourcen selbst zu *dominieren* oder deren Dominanz zu reduzieren.

Die Wahl der Strategie hängt dabei von der Verfügbarkeit und dem relativen Wert der eigenen Ressourcen ebenso ab wie vom geschätzten Wert der Ressourcen und dem antizipierten Verhalten des Tauschpartners. Strategien sind aus dieser Sicht Ausdruck des Bemühens von Organisationen, ihren Einfluss auf die im Wesentlichen aus Organisationen bestehende Umwelt zu verstärken, indem sie versuchen, die Abhängigkeit von anderen Organisationen zu reduzieren und gleichzeitig deren Abhängigkeit von sich selbst zu erhöhen. Ein Anreiz zur Stabilisierung von Tauschbeziehungen besteht immer dann, wenn die Abhängigkeit der Organisation von einer Ressource hoch ist.

Dabei existiert das Dilemma, dass mit der Stabilisierung einer Tauschbeziehung neue Abhängigkeiten entstehen (vgl. Pfeffer/Salancik 1978, S. 94). Bestimmte Strategien wie z.B. die langfristige Zusammenarbeit zweier Unternehmen reduzieren zwar die strategische Unsicherheit der Akteure, sie reduzieren aber auch die Autonomie der Akteure. Dies ist der Preis, der nach Pfeffer/Salancik für die Verminderung von Unsicherheit bezahlt werden muss. Pfeffer und Salancik selbst sprechen hier von „Kosten der Interdependenz“, welche

⁵⁷ Pfeffer/Salancik räumen hier allerdings ein, dass dies keine geeignete Möglichkeit ist, um langfristig Abhängigkeiten zu reduzieren.

im Wesentlichen den Transaktionskosten nach Williamson (1995) entsprechen (vgl. Küpper/Felsch 2000, S. 105). Eine vollkommene Autonomie bleibt für die Akteure unerreichbar.

3.2.3 Kritische Würdigung

Die vorhergehenden Ausführungen dürften deutlich gemacht haben, warum die Resource Dependence-Theorie von Pfeffer/Salancik von vielen Organisationswissenschaftlern als eine interessante Theorie mit hohem Potenzial und einer großen Realitätsnähe bezeichnet wird (vgl. hierzu z.B. Küpper/Felsch 2000; Knyphausen-Aufseß 1997; Nienhüser 2008, Schreyögg 1997). Die Erklärungsleistung der Resource Dependence-Theorie zeichnet sich dabei insbesondere dadurch aus, dass verschiedene relevante Einflussfaktoren auf die Wahl der Strategien – die in anderen Theorien häufig vernachlässigt werden – von der Theorie explizit berücksichtigt werden. Dies gilt v.a. für die Berücksichtigung von Machtaspekten, deren Vernachlässigung in anderen Theorien von vielen Wissenschaftlern als problematisch empfunden wird (vgl. Dorrow/Weiermair 1984; Francis 1983, Nienhüser 1998b, 2004b; Perrow 1986). Die Resource Dependence-Theorie weist darauf hin, dass für die Wahl institutioneller Arrangements nicht nur deren Effizienz eine Rolle spielt, sondern auch die Machtverteilung zwischen den Austauschpartnern und deren Streben nach Machtausweitung. Dennoch werden ökonomische Aspekte nicht ignoriert.

Ein weiterer Aspekt besteht in der Einbeziehung der institutionellen Umwelt, in der die Transaktionen abgewickelt werden und in die die Strategien eingebettet sind. Die Resource Dependence-Theorie ermöglicht es, soziale, politische und rechtliche Einflüsse auf die Wahl und Gestaltung einer Strategie mit zu berücksichtigen. Dies ist insofern von großer Bedeutung, als z.B. je nach sozialem Umfeld die Effektivität alternativer Strategien unterschiedlich ausfallen kann (vgl. hierzu auch Granovetter 1990). So kann die Vergabe von Bauleistungen an (ausländische) Subunternehmen in bestimmten Kontexten durch soziale Normen und traditionelle Standards beschränkt sein, während sie anderenorts selbstverständlich ist.

Ein weiterer Vorzug der Resource Dependence-Theorie besteht (wie oben schon kurz angesprochen) darin, dass sie einen sehr hohen Allgemeingrad aufweist. Das heißt sie ist in der Lage, sehr viele verschiedene Sachverhalte zu erklären. Dieser hoher Allgemeingrad sowie die Einbeziehung verschiedener relevanter Erklärungsfaktoren haben jedoch auch ihren Preis: Die Aussagen der Resource Dependence-Theorie bleiben auf

einem hohem Abstraktionsniveau und sind nur wenig genau.⁵⁸ Dies macht sich auch in den Ausführungen der Autoren bemerkbar, welche komplex und keineswegs immer ganz eindeutig sind. Sie stellen ihren Ansatz eher in Form eines Essays dar. So widmen Pfeffer und Salancik zwar einen Großteil des Buches der Darstellung verschiedener Strategien zur Unsicherheitsbewältigung, es werden jedoch keine Angaben dazu gemacht, unter welchen Bedingungen welche Strategie (und in welcher Form) gewählt wird (vgl. hierzu Nienhüser 2008). Zwar werden Hypothesen abgeleitet (was zeigt, dass dies durchaus möglich ist), diese bleiben jedoch auf einem sehr hohen Abstraktionsniveau. So heißt es zum Beispiel: Der Anreiz zu einer Stabilisierung einer Tauschbeziehung besteht immer dann, wenn die Abhängigkeit von einer Ressource hoch ist. Unklar bleibt jedoch, unter welchen Bedingungen die Abhängigkeit hoch ist und welche Form einer „Stabilisierungsstrategie“ dann gewählt werden soll.

Es ist daher nötig, aber auch möglich, die Aussagen der Theorie weiter zu spezifizieren. Dies soll in dem Erklärungsmodell, welches im nächsten Abschnitt entwickelt wird, geschehen.

3.3 Politisch-ökonomisches Erklärungsmodell

Ziel dieses Kapitels ist es, ein politisch-ökonomisches Erklärungsmodell zu entwickeln, auf dessen Grundlage Unterschiede in den betrieblichen Arbeitskräftestrategien, genauer gesagt im Ausmaß der Externalisierung des gewerblichen Arbeitsvermögens, erklärt werden können. Die Basis für dieses Modell bildet die zuvor dargestellte Resource Dependence-Theorie von Pfeffer/Salancik (1978). Zur Konkretisierung dieser eher abstrakten Theorie im Hinblick auf den betrieblich-personalwirtschaftlichen Bereich werden Elemente des Betriebsstrategischen Ansatzes (insb. Lutz 1987, Bechtle 1980) und der Transaktionskostentheorie (Williamson/Wachter/Harris 1975) herangezogen. Das Modell, welches vor diesem Hintergrund entwickelt wird, trifft seine eigenen Annahmen darüber, warum welche Arbeitskräftestrategie „gewählt“ wird. Diese Annahmen werden im empirischen Teil der Arbeit überprüft.

Im Folgenden wird nun zunächst das in dieser Arbeit zugrunde gelegte Verständnis betrieblicher Arbeitskräftestrategien konkretisiert und mögliche Ausprägungen der abhän-

⁵⁸ Dies stellt allerdings kein besonderes Problem der Resource Dependence-Theorie dar, sondern spiegelt eine grundsätzliche Problematik wieder (vgl. Ebers/Gotsch 1995, S. 235): In Theorien hohen Allgemeinheitsgrades bleiben die besonderen Charakteristika des jeweils analysierten Einzelfalls immer außer Betracht.

gigen Variable „Ausmaß der Externalisierung des gewerblichen Arbeitsvermögens“ dargestellt. Anschließend werden die Grundlagen des Erklärungsmodells erläutert, bevor schließlich Hypothesen darüber formuliert werden, unter welchen Bedingungen welche Strategie zu erwarten ist.

3.3.1 Betriebliche Arbeitskräftestrategien

Für die Beantwortung der Fragen, welche betrieblichen Arbeitskräftestrategien Unternehmen verfolgen bzw. worin die Ursachen für Unterschiede in den Strategien liegen ist es von entscheidender Bedeutung, was unter Arbeitskräftestrategien verstanden wird und welche betrieblichen Strategien unterschieden werden können. Deshalb werden im Folgenden zunächst sowohl der Begriff als auch die allgemeinen Funktionen von Arbeitskräftestrategien geklärt. Anschließend werden die verschiedenen Merkmalsausprägungen der abhängigen Variablen dargestellt.

3.3.1.1 Personalwirtschaftlich relevante Funktionen von Arbeitskräftestrategien

Vor dem Hintergrund der hier zugrunde gelegten externen Perspektive der Ressource Dependence-Strategie ist es das Ziel von Strategien die Beschaffung bzw. Verfügbarkeit der benötigten Ressourcen zu sichern (vgl. Pfeffer/Salancik 1978, S. 3, 154). Zur weiteren Konkretisierung dieses abstrakten Strategieverständnisses im Hinblick auf betriebliche Arbeitskräftestrategien wird auf den von Forschern des Institutes für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München entwickelten Betriebsstrategischen Ansatz zurückgegriffen (vgl. stellvertretend Lutz 1987; Lutz/Sengenberger 1974). Demnach können Arbeitskräftestrategien als die Gesamtheit der betrieblichen Strukturen, Politiken und Maßnahmen beschrieben werden, die sicher stellen sollen, dass dem Betrieb die zur Realisierung seiner Strategie benötigten Arbeitsleistungen und Arbeitskräfte zu akzeptablen Kosten zur Verfügung stehen (vgl. Lutz 1987, S. 20). Ziel ist es, die Verfügbarkeit, das heißt den Aufbau, die Aufrechterhaltung und die Anpassung des Arbeitsvermögens herzustellen und zu sichern. Es gilt also „Personal in ausreichendem Umfang, mit ausreichender Beschäftigung, am richtigen Ort und zur richtigen Zeit“ bereitzustellen (Kossbiel 1991, S. 341). Dieses Problem gilt als gelöst, wenn der Personalbedarf adäquat, den Erfordernissen des Unternehmens entsprechend und unter Berücksichtigung verschiedener potenzieller Umweltentwicklungen, befriedigt ist. Unter den Aspekt der Verfügbarkeit fällt somit auch das Bestreben das Arbeitsvermögen an veränderte Bedingungen anzupassen, das heißt die notwendige numerische und funktionale Flexibilität des Arbeitsvermögens zu gewährleis-

ten: Die numerische Flexibilität beschreibt die Möglichkeit, das Arbeitsvermögen in quantitativer Hinsicht an veränderte Bedingungen – wie z.B. ein steigendes bzw. sinkendes Auftragsvolumen des Unternehmens – anzupassen. Dieser Punkt ist in der Baubranche von besonderer Bedeutung, da hier die Nachfrageveränderungen nicht durch nicht-personelle Maßnahmen wie etwa Lagerhaltung, Liefer- oder Wartezeiten „abgepuffert“ werden können (vgl. Kap. 2; vgl. hierzu auch Nienhüser/Baumhus 2002, S. 98). Die numerische Flexibilität ist definitionsgemäß umso höher, je rascher die Menge der Beschäftigten an wechselnde Nachfragemengen angepasst werden kann. Die funktionale Flexibilität dagegen meint die Anpassung des Arbeitsvermögens an wechselnde Arbeitsanforderungen. Sie ist umso höher, je leichter Beschäftigte zwischen unterschiedlichen Arbeitsaufgaben wechseln können (vgl. Atkinson 1984, S. 28; Nienhüser/Möhle 2003).

Bei der Lösung dieses zentralen personalwirtschaftlichen Problems⁵⁹ entstehen Kosten, hier v.a. Arbeits- und Transaktionskosten, welche in einem akzeptablen Rahmen gehalten werden sollen (vgl. Küpper/Felsch 2000, S. 94; Lutz 1987, S. 20; Nienhüser 1998a, S. 162; Nienhüser 1999a; Pfeffer/Salancik 1978, S. 94). Welche Kosten jeweils „akzeptabel“ sind, hängt vom vermuteten Nutzen der Strategie ab. Zu den Arbeitskosten zählen dabei Personalkosten im engeren Sinne wie Lohn und Gehalt sowie Sozialleistungen ebenso wie die Kosten für Werkverträge, da hier ebenfalls Arbeitsleistungen bezahlt werden (vgl. Nienhüser 1999a, S. 147). Zu den Transaktionskosten (vgl. Williamson 1985) zählen zum einen die Kosten, die vor Abschluss eines Vertrages entstehen (sogen. ex ante-Kosten) wie z.B. die Kosten für die Auswahl von Arbeitskräften und die Aushandlung von Verträgen. Zum anderen zählt Williamson hierzu ex post-Kosten für die Überwachung der Vertragseinhaltung und die Anpassung an veränderte Umweltbedingungen.

Das Verfügbarkeits- und das Kostenproblem stellen dabei keine voneinander unabhängigen Dimensionen dar (vgl. Nienhüser 1998a, S. 161). Hierdurch ergeben sich spezifische Problemkonfigurationen, die über diese grundsätzlichen Problemarten hinweg in ihren Ausprägungen variieren. Die Unternehmen wählen unterschiedliche Arbeitskräftestrategien zur Lösung der genannten Probleme. Die Beantwortung der Frage, aus welchen Gründen sie welche Strategie wählen, setzt voraus, dass man eine Vorstellung davon entwickelt, welche Arbeitskräftestrategien man prinzipiell unterscheiden kann. Diesem Punkt widmet sich der folgende Abschnitt.

⁵⁹ Das in der Literatur ebenfalls häufig diskutierte personalwirtschaftliche Problem der Wirksamkeit (vgl. z.B. Kossbiel 1991, Nienhüser 1999a) wird in dieser Arbeit nachrangig behandelt, da vor dem Hintergrund der gewählten theoretischen Perspektive die Beschaffung von Arbeitskräften (und nicht deren Nutzung) im Fokus steht.

3.3.1.2 Die abhängige Variable: Das Ausmaß der Externalisierung des gewerblichen Arbeitsvermögens

Ausgehend vom Betriebsstrategischen Ansatz lassen sich idealtypische Arbeitskräftestrategien unterscheiden, die jeweils für unterschiedliche Anforderungen des Produktionssystems und der Ergiebigkeit des Arbeitsmarktes funktional sind (vgl. Lutz 1987; Sengenberger 1987): Erstens eine Strategie des Internen Arbeitsmarktes, die durch eine langfristige Bindung von Arbeitskräften an das Unternehmen, durch interne Rekrutierung und Aufstieg sowie betriebsspezifische Qualifizierung gekennzeichnet ist. Zweitens eine Strategie des Facharbeiter-Arbeitsmarktes, die der ersten ähnelt, aber auf die Möglichkeit eines Wechsels der Arbeitskräfte zwischen Betrieben einer Branche setzt und deswegen auch auf eine eher allgemeinen und weniger betriebsspezifische Qualifikation baut. Drittens eine Strategie des Jedermann-Arbeitsmarktes, die durch kurzfristige Bindung der Arbeitskräfte und durch den „Einkauf“ von Qualifikationen am betriebsexternen Markt charakterisiert ist.

In Anlehnung an den Betriebsstrategischen Ansatz werden im Folgenden idealtypische betriebliche Arbeitskräftestrategien unterschieden. Allerdings wird die Typologie aus Gründen der Komplexitätsreduktion und wegen der Besonderheiten der in dieser Arbeit untersuchten Branche modifiziert (vgl. hierzu Nienhüser 1999a, Nienhüser/Möhle 2003): Die meisten bisher in der Literatur skizzierten Konzeptualisierungen von Arbeitskräftestrategien beziehen sich im Wesentlichen auf direkte Arbeitskräftestrategien, welche häufig auch als Personalstrategien bezeichnet werden.⁶⁰ Erfasst werden damit arbeitsvertraglich gebundene Arbeitskräfte, das heißt nur diejenigen, welche „Personal“ im üblichen Verständnis darstellen. In dieser Arbeit wird – u.a. aufgrund der Besonderheiten der Baubranche – ein Strategieverständnis verwendet, welches auch indirekte Arbeitskräftestrategien und somit die Möglichkeit der Nutzung von Nachunternehmer-Arbeitskräften umfasst. Bei diesen Strategien wird kein direkter Arbeitsvertrag mit den Arbeitskräften geschlossen, sondern ein Werkvertrag mit einem Subunternehmen. Der Arbeitsvertrag besteht zwischen dem Subunternehmen und seinen Arbeitnehmern, die für das werkvertragsgebende Unternehmen tätig werden. Die Arbeitskräfte sind – bezogen auf das Unternehmen – nicht mehr internes Personal, sondern Betriebsexterne.

⁶⁰ vgl. hierzu z.B. die Typologien von Ackermann 1985, Lutz 1987, Lutz/Sengenberger 1974, Sengenberger 1978, 1987, Wührer 1985, eine Übersicht findet sich u.a. bei Elisk 1992, S. 85-127 und Nienhüser 1998a, S. 33-37.

In der vorliegenden Untersuchung steht das Ausmaß der Externalisierung des gewerblichen Arbeitsvermögens im Mittelpunkt der Betrachtung. Durch den Begriff des gewerblichen Arbeitsvermögens soll zum Ausdruck gebracht werden, dass es nicht um individuelle Qualifikationen, sondern um die Gesamtheit der Qualifikationen geht (vgl. Nienhäuser 1999b). Das Ausmaß der Externalisierung bezeichnet den Grad der Bindung zwischen dem fokalen Unternehmen und dem für die Erbringung der Bauleistungen benötigten gewerblichen Arbeitsvermögen. Je geringer die Bindung des gewerblichen Arbeitsvermögens, umso größer ist das Ausmaß der Externalisierung. Zur weiteren Konkretisierung werden zwei kennzeichnende Merkmalsausprägungen der Externalisierung unterschieden:

1.) Das Ausmaß der Subkontrahierung

Die erste Merkmalsausprägung der Externalisierung wird aus der obengenannten Differenzierung zwischen direkten und indirekten Arbeitskräftestrategien abgeleitet und stellt die vertragliche Bindung zwischen dem fokalen Unternehmen und den benötigten Ressourcen – hier: dem gewerblichen Arbeitsvermögen – in den Vordergrund. Es wird zwischen der Nutzung eines eher kleinen externen Segments, das heißt einer geringen Nutzung von Nachunternehmer-Arbeitskräften, einerseits und einer starken Nutzung von Nachunternehmer-Arbeitskräften, einem großen externen Segment, andererseits unterschieden. Bei der Nutzung eines eher kleinen externen Segments wird der Bedarf an Humankapital weitgehend direkt durch intern beschäftigte Mitarbeiter, also eigenes Personal gedeckt. Grundlage der Beziehung ist dann ein Arbeitsverhältnis, das weitgehende Regulierungen bezüglich der Rechte und Pflichten der Vertragsparteien mit sich bringt. Die Bindung zwischen dem Unternehmen und dem gewerblichen Arbeitsvermögen ist dabei vergleichsweise hoch und das Ausmaß der Subkontrahierung gering. Bei einem eher großen externen Segment werden die benötigten Bauleistungen überwiegend über Werkverträge an Subunternehmen vergeben, welche dann mit ihren Arbeitskräften auf den Baustellen tätig werden. Die Bindung zwischen dem Unternehmen und der Ressource gewerbliches Arbeitsvermögen ist hier vergleichsweise niedrig und das Ausmaß der Subkontrahierung hoch.

2.) Die strategische Orientierung der Subkontrahierung

Bei der zweiten Merkmalsausprägung der Externalisierung wird die in der Literatur häufig diskutierte Unterscheidung zwischen langfristigen und kurzfristigen Personalstrategien (vgl. stellvertretend Lutz u.a. 1987, Sengenberger 1987) aufgegriffen und auf indirekte Arbeitskräftestrategien übertragen. Dabei steht die strategische Bindung zwischen dem fokalen Unternehmen und den eingesetzten Subunternehmen im Vordergrund. Wird eine

eher kurzfristige oder eine eher langfristige Zusammenarbeit angestrebt? Die Strategie der kurzfristigen Subkontrahierung ist gekennzeichnet durch eine kurzfristige Bindung zwischen Unternehmen und Subunternehmen. Die Rekrutierung von Subunternehmen erfolgt vorwiegend über den externen Markt, das heißt durch einen ständigen Austausch der Subunternehmen. Die Strategie der langfristigen Subkontrahierung ist charakterisiert durch eine langfristige Zusammenarbeit mit denselben Subunternehmen. Es wird immer wieder auf „bewährte Subunternehmen“ zurückgegriffen. In diesem Fall besteht eine ausgeprägte Bindung zwischen Unternehmen und Subunternehmen, das heißt es wird (z.B. bei kostengünstigeren Angeboten anderer Unternehmen) nicht sofort mit einem Austausch der Subunternehmen reagiert, sondern erst dann, wenn sich ein veränderter Bedarf langfristig abzeichnet.

Sowohl die kurzfristige als auch die langfristige Strategie der Subkontrahierung können mit einer geringen bzw. einer starken Nutzung von Nachunternehmern kombiniert werden. Vor diesem Hintergrund lassen sich betriebliche Arbeitskräftestrategien unterscheiden, die jeweils in Ausmaß und Art der Subkontrahierung variieren (vgl. Abb. 7).

		Ausmaß der Subkontrahierung	
		Nutzung eines externen Arbeitskräftesegments (von Nachunternehmer-Arbeitskräften)	
		<i>Keine bzw. geringe Nutzung</i>	<i>Starke Nutzung</i>
Strategische Orientierung der Subkontrahierung	<i>Langfristig</i>	tendenziell interne Strategie mit einem langfristigen externen Segment	tendenziell externe Strategie mit einem langfristigen externen Segment
	<i>Kurzfristig</i>	tendenziell interne Strategie mit einem kurzfristigen externen Segment	tendenziell externe Strategie mit einem kurzfristigen externen Segment

Abb. 7: Vier Felder-Tafel Betrieblicher Arbeitskräftestrategien

(Quelle: Eigene Darstellung)

Im Folgenden wird nun die typisierende Differenzierung der Vier-Felder-Tafel bzw. die Dreiteilung, wie sie im Betriebsstrategischen Ansatz verwendet wird, zugunsten einer dichotomisierenden Unterscheidung aufgegeben (vgl. zu dieser Vorgehensweise Nienhüser 1998a, S. 232). Eine Zweiteilung hat den Vorteil, dass die gebildeten Extremtypen als Endpunkte eines Kontinuums verstanden werden können. Das so entstehende Kontinuum bildet das Ausmaß der Externalisierung ab und bildet sich durch Addition der Werte der Variablen Ausmaß der Subkontrahierung und Strategische Orientierung der Subkontrahierung. Das Ausmaß der Subkontrahierung stellt hierbei das entscheidende Kriterium dar, da hier die grundsätzliche Entscheidung getroffen wird, ob Unternehmen das gewerbliche Arbeitsvermögen intern oder extern beschaffen, was wiederum für das Ausmaß der Externalisierung ausschlagend ist. Das Kriterium Strategische Orientierung der Subkontrahierung wird bei der Typenbildung nachrangig behandelt. Wie die beiden Skalen – das Ausmaß und die strategische Orientierung der Subkontrahierung – additiv miteinander verrechnet und auf einem Kontinuum zusammengefasst werden, wird in Kapitel 5.1. ausführlich dargestellt.

Auf einer dichotomen Skala lassen sich zwei Extremtypen charakterisieren:

Rein interne Strategie

Bei dieser Form der betrieblichen Arbeitskräftestrategie arbeiten die Unternehmen (fast) ausschließlich mit eigenem gewerblichem Personal. Gegebenenfalls wird auf Subunternehmen zurückgegriffen, zu welchen dann eine langfristig angelegte ausgeprägte Bindung

besteht. Die Bindung des gewerblichen Arbeitsvermögens ist hoch und das Ausmaß der Externalisierung gering.

Rein externe Strategie

Die rein externe Strategie stellt die Extremausprägung der Externalisierung dar. Unternehmen, die diese Strategie verfolgen, verfügen über kein eigenes gewerbliches Personal mehr und vergeben alle Bauleistungen über Werkverträge an Subunternehmen, mit welchen nur kurzfristig zusammengearbeitet wird. Die Bindung des gewerblichen Arbeitsvermögens ist daher gering und das Ausmaß der Externalisierung hoch.

Daraus ergibt sich folgende Strategietypologie:

	Rein interne Strategie	Rein externe Strategie
Ausmaß der Subkontrahierung	gering	hoch
Strategische Orientierung der Subkontrahierung	langfristig	kurzfristig
Ausmaß der Externalisierung	gering	hoch

Abb. 8: Idealtypische betriebliche Arbeitskräftestrategien

(Quelle: Eigene Darstellung)

Die dargestellten Extremtypen bilden jeweils das Ende eines Kontinuums, das das Ausmaß der Externalisierung abbildet und als Leitlinie für die systematische Einordnung der empirisch vorkommenden Strategien dient. So genannte „Mischstrategien“, welche sich zwischen diesen beiden Idealtypen anordnen lassen, sind daher denkbar. So lassen sich verschiedene betriebliche Arbeitskräftestrategien unterscheiden, die jeweils in unterschiedlichen Situationen funktional in Bezug auf Verfügbarkeit und Kosten sind.

3.3.2 Das grundlegende Erklärungsmodell

Auf welche Bestimmungsgründe lassen sich Unterschiede in den betrieblichen Arbeitskräftestrategien zurückführen?

Das Modell stellt – in Anlehnung an die Resource Dependence-Theorie – den Begriff der Ressource bzw. der Ressourcenabhängigkeit in den Mittelpunkt der Überlegungen. Ausgangspunkt ist die Abhängigkeit der Unternehmen von ihrer Umwelt in Bezug auf die Beschaffung von gewerblichen Arbeitskräften. Es wird postuliert, dass die Abhängigkeit

von Ressourcen die Entscheidung für oder gegen eine betriebliche Arbeitskräftestrategie beeinflusst. Strategien lassen sich demnach aus der jeweiligen Abhängigkeitssituation heraus erklären.

Das Modell wird als *politisch-ökonomisches Erklärungsmodell* bezeichnet, da das Wechselspiel von Macht, Ökonomie und Gesellschaft im Mittelpunkt steht: Unternehmen sind – als einzelwirtschaftliche Akteure – in die Gesellschaft eingebettet und stehen in einem Austausch- und Abhängigkeitsverhältnis zu ihr. Entscheidungen werden nicht nur durch das Eigeninteresse der Akteure geleitet, sondern auch durch die gesellschaftlichen Verhältnisse, die ihre Transaktionen ermöglichen und beschränken. Ökonomie ist folglich ein Teilbereich der Gesellschaft und (re)produziert diese und sich selbst (vgl. hierzu auch Neuberger 1997, S. 114).

Im Folgenden werden die einzelnen Grundlagen des Modells näher erläutert.

Das Verhalten der Akteure: zweckrational, aber sozial begrenzt

In dem Modell wird angenommen, dass Akteure zweckrational und zielorientiert in dem Sinne handeln, dass sie versuchen, ihren Nutzen zu maximieren. Dabei wird – wie auch in der dem Modell zugrunde liegenden Resource Dependence-Theorie – von einer beschränkten Rationalität der Akteure ausgegangen. Das heißt, Akteure kalkulieren den Nutzen wahrgenommener alternativer Handlungsoptionen und bevorzugen die Option, die ihnen unter den gegebenen Umständen den größten Nutzen verspricht. Erste Einflüsse auf die Wahl einer Arbeitskräftestrategie folgen demnach der instrumentellen Logik der Konsequentialität: Akteure orientieren sich an Kosten-Nutzen-Überlegungen des erwarteten Ergebnisses.

Das Modell geht weiter von der Annahme aus, dass Akteure darum bemüht sind, dass ihr Handeln von anderen Akteuren als legitim anerkannt wird. Daher handeln Akteure nicht nur zweckrational. Vielmehr folgen sie den institutionell und normativ vorgegebenen Regeln, die das soziale Leben organisieren. Das heißt sie werden geleitet vom gemeinsam geteilten Verständnis darüber, was das angemessene Verhalten in einer bestimmten Situation ist. Die Entscheidung über eine Strategie folgt, nach diesem Gedanken, der Logik der Angemessenheit („social logic of appropriateness“ March/Olsen 1989: 160-162), das heißt die gewählte Handlungsoption muss jeweils „angemessen“ sein oder anders ausgedrückt als legitim gelten.

Das hier entwickelte Modell folgt demnach nicht der in der Literatur allgemein üblichen Gegenüberstellung der beiden Handlungsorientierungen von denen die normative den

Institutionen, die zweckrationale dem Akteur zugeschrieben wird (vgl. Mayntz/Scharpf 1995, S. 52). Handlungsspielräume werden von den Akteuren keineswegs nur zur Maximierung des eigenen Nutzens gebraucht, und umgekehrt kann vielfach gerade zweckrationales, ja selbst eigensüchtig nutzenmaximierendes Handeln als institutionell „angemessen“ von den Akteuren erwartet werden. Beide Handlungsorientierungen sind notwendig, um Entscheidungen von Akteuren zu erklären, und werden daher im Folgenden nicht als konkurrierend, sondern vielmehr als komplementär zueinander und als miteinander vereinbar verstanden.

Verfügbarkeit der Ressourcen: Die Strategieoptionen der Akteure

Akteure – so die grundlegende Annahme – kontrollieren nicht alle Ressourcen, die sie benötigen, selbst. Sie sind daher stets auf externe Ressourcen angewiesen, das heißt sie benötigen Ressourcen, welche im Besitz anderer Akteure sind. Die Strategieoptionen der Unternehmen werden begrenzt, wenn die Umwelt bestimmte Ressourcen nicht in ausreichendem Umfang zur Verfügung stellt bzw. deren Verfügbarkeit Grenzen setzt. Der Anreiz zur Stabilisierung einer Tauschbeziehung besteht immer dann, wenn die Abhängigkeit von einer Ressource hoch ist. Unterschiede in den betrieblichen Arbeitskräftestrategien können so vor dem Hintergrund der jeweiligen Abhängigkeitssituation erklärt werden.

Die zentrale Aussage des Modells lautet daher:

Je größer die Abhängigkeit der Unternehmen von ihrer Umwelt bei der Beschaffung gewerblicher Arbeitskräfte, desto geringer ist das Ausmaß der Externalisierung des gewerblichen Arbeitsvermögens.

Welche Faktoren beeinflussen nun die Abhängigkeit der Akteure und somit die Strategieoptionen, welche den Unternehmen zur Verfügung stehen?

(1) Interne Ressourcenstruktur: Komplexität des Produktionssystems

Ein wesentlicher Faktor, der Unterschiede in den Arbeitskräftestrategien erklären kann, ist die interne Ressourcenstruktur des Unternehmens. Diese äußert sich in der Komplexität des Produktionssystems und den daraus resultierenden Anforderungen an das Arbeitsvermögen. Die Komplexität des Produktionssystems ist ein innerbetrieblicher, prinzipiell vom Unternehmen veränderbarer Einflussfaktor und umfasst die Produkte und die Art und Weise der Leistungserstellung.⁶¹ Bei geringer Komplexität, das heißt bei standardisierten

⁶¹ Komplexität ist hier nicht i.S.v. Eccles als zunehmende Größe der Organisation und damit einhergehende Vielfalt der Produkte zu verstehen (vgl. Eccles 1981).

Produkten und Produktionsprozessen, können die einzelnen Arbeitsschritte vergleichsweise problemlos aufeinander abgestimmt werden und es besteht die Möglichkeit, den Produktionsprozess in einzelne Arbeitsaufgaben zu zerlegen. Bei hoher Komplexität dagegen, das heißt bei nicht standardisierten Produkten und Produktionsprozessen, ist die Abstimmung der Arbeitsschritte aufeinander sehr schwierig und die Gesamtheit der Arbeitsaufgaben kann nicht oder nur sehr schwer in Einzelaufgaben zerlegt werden.

Weiter bestehen bei geringer Komplexität relativ klare Anforderungen an die Gesamtheit der Arbeitskräfte (vgl. Lutz 1987, S. 19). Man benötigt – bezogen auf die Mehrheit der Beschäftigten – keine betriebsspezifischen und auch keine besonders hohen branchenspezifischen Qualifikationen. Die benötigten Arbeitskräfte können daher ohne größere Probleme auf dem externen Markt beschafft werden. Bei relativ komplexer Produktion dagegen sind das Ausmaß und die Art der benötigten Qualifikationen unsicher. Diese Arbeitskräfte sind am Arbeitsmarkt in der Regel nicht ohne weiteres oder nur zu sehr hohen Kosten verfügbar. Daher versucht man einen entsprechenden Qualifikationsbestand betriebsintern „vorzuhalten“. Allgemeiner formuliert ergibt sich aus diesem Zusammenhang die erste Untersuchungshypothese:

Hypothese 1:

Je höher die Komplexität des Produktionssystems und je höher die daraus resultierenden Anforderungen an das gewerbliche Arbeitsvermögen, umso geringer ist das Ausmaß der Externalisierung des gewerblichen Arbeitsvermögens.

(2) Externe Ressourcenstruktur: Institutionelle Hindernisse

Einen weiteren entscheidenden Einflussfaktor auf die Abhängigkeit der Unternehmen von externen Ressourcen bilden institutionelle Hindernisse, die die (wahrgenommene) Verfügbarkeit der Ressourcen beschränken. Hier lassen sich zwei Formen unterscheiden⁶²: Die erste Form institutioneller Hindernisse bilden die in der organisationalen Umwelt vorhandenen gesetzlichen Regelungen. Gesetzliche Regelungen beeinflussen den Zugang zu Ressourcen auf dem Arbeitsmarkt und somit die Strategieoptionen, welche den Akteuren zur Verfügung stehen. Gesetzliche Regelungen beschränken und ermöglichen das Verhalten der Akteure, indem sie den Austausch der Ressourcen regeln und einige Strategien kostspieliger erscheinen lassen als andere. Sie umfassen rechtliche Regelungen, die durch Behörden und Gerichte sanktioniert werden können. Die zweite Form bildet die zwischen

⁶² Die beiden Formen sind nicht unabhängig voneinander und werden daher in der Variablen institutionelle Hindernisse zusammengefasst.

den Akteuren bestehende Verteilung der Ressourcen. Den Unternehmen stehen – bedingt durch die Verteilung der benötigten Ressourcen – unterschiedliche Handlungsspielräume zur Verfügung, welche die Entscheidung für oder gegen eine betriebliche Arbeitskräftestrategie beeinflussen.

Institutionelle Hindernisse werden von den Akteuren als solche wahrgenommen, wenn diese die Anzahl alternativer Beschaffungsquellen für die benötigten Ressourcen einschränken und so Abhängigkeiten erzeugen. Schränkt z.B. in der Wahrnehmung der Akteure eine Vielzahl von Regulierungen auf dem Arbeits- und Produktmarkt sowie eine einseitige Ressourcenverteilung zwischen den Akteuren die Verfügbarkeit der Unternehmen über die benötigten gewerblichen Arbeitskräfte in quantitativer und qualitativer Hinsicht ein, so bleibt den Unternehmen nur ein geringer Handlungsspielraum bei der Beschaffung von Arbeitskräften. Die Unternehmen werden daher versuchen, sich das benötigte Arbeitsvermögen langfristig zu sichern und eine rein interne betriebliche Arbeitskräftestrategie ggf. mit einem langfristigen externen Segment verfolgen. Sehen die Akteure dagegen durch die gesetzlichen Regelungen und die Ressourcenverteilung zwischen den Akteuren keine Einschränkungen bei der Beschaffung der benötigten Ressourcen, so werden sie eher eine rein externe Strategie verfolgen.

Hypothese 2:

Je eher institutionelle Hindernisse in der Wahrnehmung der Verantwortlichen die Vergabe von Bauleistungen an Subunternehmen beschränken, umso geringer ist das Ausmaß der Externalisierung des gewerblichen Arbeitsvermögens.

(3) Kosten(vorteile)

Betriebliche Arbeitskräftestrategien sollen die benötigten Arbeitsleistungen und Arbeitskräfte zu akzeptablen Kosten zur Verfügung stellen (vgl. Kap. 3.3.1. dieser Arbeit). Einen weiteren wesentlichen Bestimmungsgrund für die Wahl einer Arbeitskräftestrategie ist daher in ihrem relativen Kosten und Nutzen im Vergleich zu den anderen möglichen Arbeitskräftestrategien zu suchen. Unternehmen werden nur dann Bauleistungen externalisieren, wenn sie sich dadurch Kostenvorteile versprechen. Dabei sind unterschiedliche Kosteneffekte simultan zu berücksichtigen. So können z.B. Lohnkostenvorteile Transaktionskostennachteile kompensieren und umgekehrt.

Hypothese 3:

Je geringer die erwarteten Arbeits- und Transaktionskostenvorteile der Subkontrahierung (im Vergleich zum Normalarbeitsverhältnis), umso geringer ist das Ausmaß der Externalisierung des gewerblichen Arbeitsvermögens.

(4) Legitimität der Handlungsoptionen: erwartete Reputationsnachteile

Institutionen – so wird in dem Modell weiter angenommen – beeinflussen das Verhalten der Akteure nicht nur, indem sie die Erwartungen darüber stabilisieren, was instrumentell nützlich ist, sondern auch dahingehend, was sozial angemessen ist. Institutionen beinhalten daher nicht nur zu sanktionierende Regeln, sie beinhalten auch soziale Normen „that actors will generally respect and whose violation will be sanctioned by loss of reputation, social disapproval, withdrawal of co-operation and rewards, or even ostracism“ (Scharpf 1997: 38). Informale Institutionen, das heißt ungeschriebene Regeln und Normen, beeinflussen somit die Art, wie Akteure auf die unterschiedliche Strategioptionen reagieren. Sie beinhalten Normen über angemessenes Verhalten innerhalb einer formalen Regelstruktur, welche die Wahl der Strategie beeinflussen. Informale Institutionen liefern ein gemeinsames Verständnis darüber, was für einen Akteur in einer gegebenen Situation als angemessenes oder legitimes Verhalten betrachtet wird.

Die (zugesprochene) Legitimität der Handlungsoptionen bildet einen Rahmen, der die zur Verfügung stehenden Strategioptionen eingrenzt. Jene Optionen, die nicht als legitim gelten können, werden aus der Menge der Alternativen ausgeschlossen – obwohl sie z.B. aus Effizienzgründen durchaus wünschenswert wären – weil die Akteure sich angemessen verhalten wollen. Demnach wählen Akteure ihre Strategien danach aus, welche Optionen ihnen aufgrund der geltenden Normen möglich und legitim erscheinen. Handlungsoptionen können daher zwar aus macht- und effizienztheoretischen Gesichtspunkten geeignet sein, aber dennoch am Selektionsmechanismus der Legitimität scheitern. Entsprechend sind Arbeitskräftestrategien nicht nur Instrumente der Unternehmen zur effizienten Lösung personalwirtschaftlicher Probleme, sondern verkörpern in ihrer Form auch die Machtverteilung sowie die legitimen Werte und Normen der Gesellschaft.

So werden Unternehmen eine betriebliche Arbeitskräftestrategie nicht wählen, wenn dadurch gesellschaftlich dominante Wertvorstellungen verletzt werden und sie daher Nachteile für ihre Reputation erwarten. Um dies an einem Beispiel zu erläutern: Wenn Auftraggeber die Beschäftigung von Subunternehmen mit schlechter Qualität assoziieren (auch wenn tatsächlich keine Qualitätsunterschiede bestehen) oder den Einsatz von

Subunternehmen aus anderen Gründen als nicht angemessen betrachten, so werden betriebliche Entscheider keine Strategie mit einem großen externen Segment wählen. Die Legitimität der betrieblichen Arbeitskräftestrategie nimmt somit Einfluss auf das Ausmaß der Externalisierung.

Hypothese 4:

Je höher die durch die Vergabe von Bauleistungen an Subunternehmen erwarteten Reputationsnachteile, umso geringer ist das Ausmaß der Externalisierung des gewerblichen Arbeitsvermögens.

Abbildung 9 zeigt das Erklärungsmodell nochmals im Überblick.

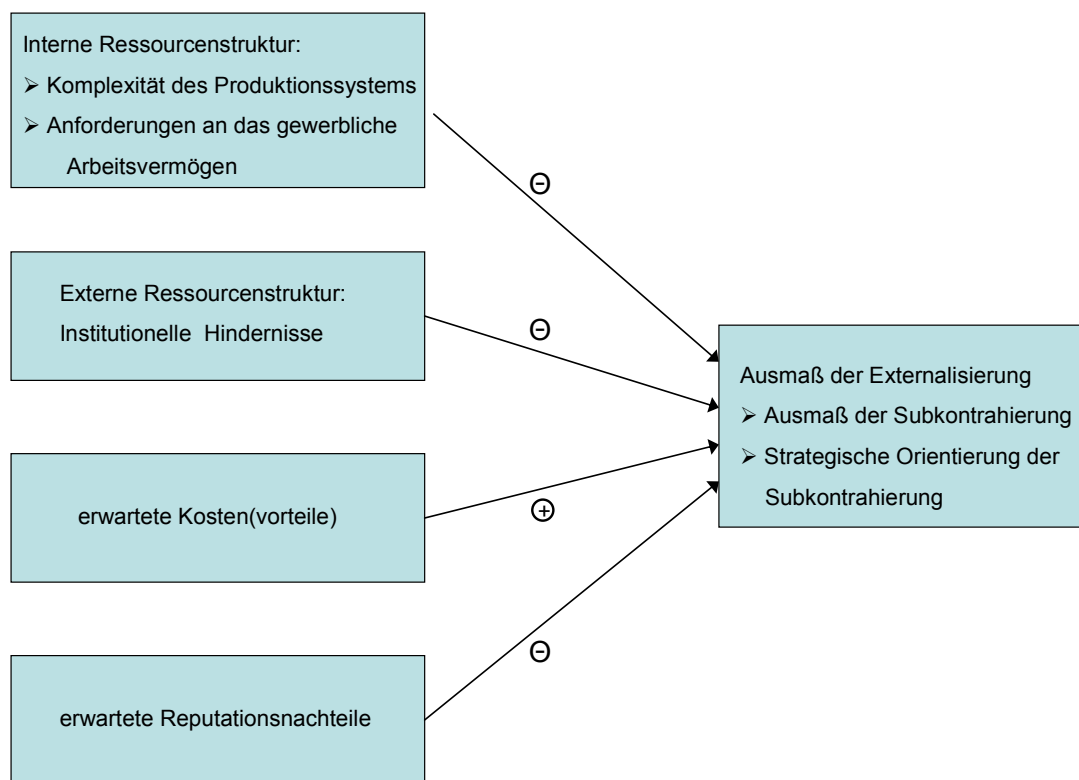


Abb. 9: Politisch-ökonomisches Erklärungsmodell
(Quelle: eigene Darstellung)

Die aus dem politisch-ökonomischen Erklärungsmodell abgeleiteten Hypothesen werden im empirischen Teil der Arbeit überprüft.

4 Untersuchungsdesign

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht in der Beschreibung eines empirischen Phänomens – den betrieblichen Arbeitskräftestrategien – und dessen theoriegeleiteter Erklärung. Hierfür wurde im vorangegangenen Kapitel ein politisch-ökonomisches Erklärungsmodell entwickelt. Letzten Endes kann die Frage, welche Strategien Bauunternehmen verfolgen und worin die Bestimmungsgründe für Unterschiede im Ausmaß der Externalisierung des gewerblichen Arbeitsvermögens liegen, aber nur durch eine empirische Untersuchung beantwortet werden. Das heißt, es gilt Daten über die Nutzung und Umsetzung betrieblicher Arbeitskräftestrategien zu erheben. Hierzu wurde eine eigene empirische Erhebung in Form einer mündlichen und einer schriftlichen Befragung sowie der Analyse firmeninterner und -externer Dokumente durchgeführt. Die aus dem Erklärungsmodell abgeleiteten Hypothesen werden dann durch einen Vergleich der theoretisch zu erwartenden Variablenausprägungen mit den tatsächlich vorgefundenen Strategien überprüft.

Im Folgenden wird das Untersuchungsdesign der Arbeit dargestellt und es werden die einzelnen im Zuge der empirischen Untersuchung durchgeführten Schritte erläutert. Hierbei geht es insbesondere um die Operationalisierung zentraler Variablen, die Darstellung der Fallstudienmethodik und die Auswahl der zu untersuchenden Fälle sowie um die Beschreibung der Datenerhebungs- und Analysemethoden. Abschließend erfolgt eine methodische Einordnung der Untersuchung.

4.1 Operationalisierung der theoretischen Konstrukte

Die Elemente des in Kapitel 3 entwickelten Erklärungsmodells stellen komplexe theoretische Konstrukte dar, welche nicht direkt empirisch beobachtbar sind. Diese abstrakten Begriffe müssen daher zuerst in Forschungsoperationen "übersetzt" oder – anders ausgedrückt – operationalisiert werden, bevor sie im Rahmen einer empirischen Untersuchung gemessen werden können (vgl. Atteslander 2000, S. 51; Friedrichs 1990, S. 77; Nienhäuser/Krins 2005, S. 36). Unter Operationalisierung eines Begriffes ist „die Angabe derjenigen Vorgehensweisen, derjenigen Forschungsoperationen zu verstehen, mit deren Hilfe entscheidbar wird, ob und in welchem Ausmaß der mit dem Begriff bezeichnete Sachverhalt in der Realität vorliegt" (Kromrey 1983, S. 84). Auf diesem Wege soll eine Verbindung zwischen der theoretischen Ebene und der Beobachtungsebene geschaffen werden. Ziel der Operationalisierung ist es, geeignete Indikatoren für die Messung der theoretischen Konstrukte zu finden (vgl. Friedrichs 1990, S. 73ff., Opp 1984, S. 55, Stier 1996, S. 28).

Um geeignete Indikatoren für die vorliegende Datenerhebung zu finden, wurde zunächst die einschlägige Literatur nach Untersuchungen durchgesehen, in denen die Ausprägungen gleicher oder ähnlicher Konstrukte gemessen wurden. Ziel dabei war es, bewährte Operationalisierungen zu finden und für die eigene Untersuchung zu nutzen. In den Fällen, in denen dies nicht möglich war, basieren die entwickelten Indikatoren auf Plausibilitätsüberlegungen (vgl. zu dieser Vorgehensweise Kullak 1995).

Um zu beschreiben, wie die betrieblichen Arbeitskräftestrategien in der Praxis umgesetzt werden und die Frage zu beantworten, ob Unterschiede in den betrieblichen Arbeitskräftestrategien auch mit Unterschieden in der internen und externen Umwelt der Unternehmen einhergehen, werden bei der empirischen Datenerhebung neben den im theoretischen Modell angeführten Variablen noch weitere Beschreibungsmerkmale herangezogen. Dies ermöglicht ein reichhaltigeres Bild des Untersuchungsgegenstandes. Zugleich können durch die Erhebung weiterer Merkmale mögliche weitere Faktoren, die neben den betrachteten Bestimmungsgründen einen Einfluss auf die abhängige Variable haben, identifiziert werden.

Abbildung 10 gibt einen Überblick über die nachfolgend zu operationalisierenden theoretischen Konstrukte:⁶³

⁶³ Ein weiterer Überblick über die zu operationalisierenden Konstrukte, die gewählten Indikatoren und die konkrete Angabe, wo bzw. wie diese erfasst werden, findet sich im Anhang D dieser Arbeit.

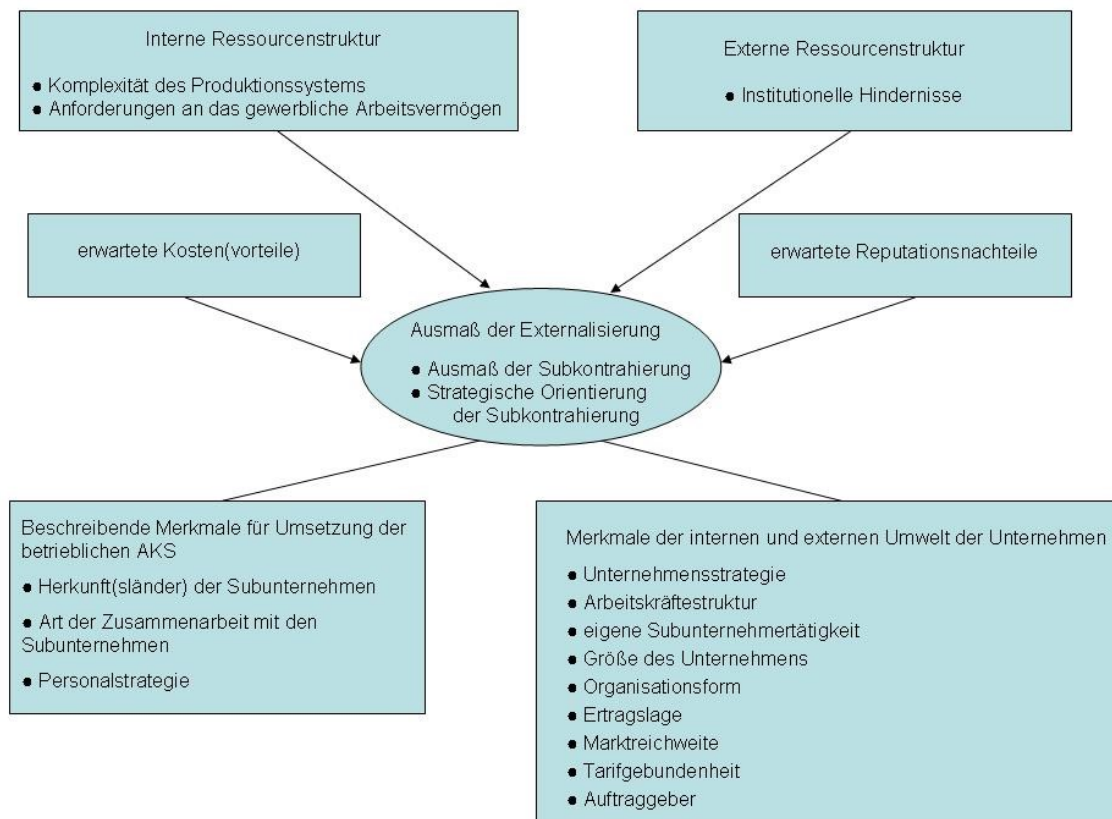


Abb. 10: Zu operationalisierende theoretische Konstrukte

(Quelle: Eigene Darstellung)

4.1.1 Betriebliche Arbeitskräftestrategien

Wie in Kapitel 3 dargestellt, ist das Ausmaß der Externalisierung des gewerblichen Arbeitsvermögens das zu erklärende Phänomen der Untersuchung. Zur weiteren Konkretisierung der abhängigen Variable wurden zwei kennzeichnende Merkmalsausprägungen der Externalisierung unterschieden: erstens das Ausmaß, in dem Subunternehmen eingesetzt werden und zweitens die strategische Orientierung, welche der Zusammenarbeit zwischen dem fokalen Unternehmen und dem Subunternehmen zugrunde liegt.

Die erste Merkmalsausprägung der Externalisierung – das *Ausmaß des Einsatzes von Subunternehmen* und damit des externen Segments – wurde zunächst erfasst über 1) den Anteil von Subunternehmer-Arbeitskräften an den regulär beschäftigten Arbeitnehmern (in Prozent) und 2) den Anteil am Umsatz, der durch den Einsatz von Subunternehmen erzielt wird (in Prozent). Der Indikator „Anzahl der Arbeitskräfte, die über Subunternehmen beschäftigt werden“ erwies sich im Laufe der Untersuchung jedoch als ungeeignet: Laut Aussage der Personalverantwortlichen ist es für sie nicht von Interesse, mit wie vielen Arbeitskräften die beauftragten Subunternehmen ihren Werkvertrag erfüllen. Daher konnten die Befragten hierzu keine verlässlichen Angaben machen.

Folglich beschränkt sich die Untersuchung auf den Indikator „Anteil am Umsatz, der durch den Einsatz von Subunternehmen erzielt wird“, um das Ausmaß der Subkontrahierung bzw. der Nutzung von Subunternehmen zu messen. Je höher der durch Subunternehmen erzielte Umsatz, umso größer ist das externe Segment.

Die zweite Merkmalsausprägung der Externalisierung – die *strategische Orientierung der Subkontrahierung* – wird erfasst über a) die Häufigkeit des Wechsels der Subunternehmen gemessen an der Anzahl der gemeinsamen Projekte (z.B. Wechsel nach jedem Projekt oder Zusammenarbeit über mehrere Projekte hinweg) und b) die Dauer der Zusammenarbeit mit den Subunternehmen (gemessen in Jahren). Eine weitere Möglichkeit der Operationalisierung setzt an der Art der Rekrutierung der Subunternehmen an. Dahinter verbirgt sich folgender Gedanke: Wenn Betriebe sehr viele Ressourcen bei der Selektion der Subunternehmen aufwenden, so liegt die Vermutung nahe, dass sie ein Interesse an einer längerfristigen Zusammenarbeit haben. Die strategische Orientierung wird daher auch dadurch erfasst, wie das Rekrutierungsverfahren bzw. die Kontaktaufnahme mit den Subunternehmen abläuft, welche Bedeutung sie dem Auswahlverfahren zumessen und wie viele Personen daran beteiligt sind. Je häufiger die Subunternehmen gewechselt werden, je kürzer die Dauer der Zusammenarbeit und je geringer der Ressourcenaufwand bei der Rekrutierung, desto eher liegt eine kurzfristige strategische Orientierung zugrunde.

Ziel der Arbeit ist es weiter zu beschreiben, wie die betrieblichen Arbeitskräftestrategien in der Praxis umgesetzt werden. Ein besonderer Fokus wird dabei auf die Nutzung des europäischen Arbeitsmarktes gelegt. Die Operationalisierung hierfür ist wie folgt: Es wird danach gefragt, *aus welchen Ländern* die eingesetzten Subunternehmen kommen. Dabei wird zwischen Subunternehmen aus den Mitgliedsländern der „alten EU“, Subunternehmen aus einem der neuen Beitrittsländer (wie z.B. Polen oder die Tschechische Republik) und deutschen Subunternehmen unterschieden.⁶⁴ Weiter wird durch direkte Nachfrage in der mündlichen Befragung erhoben, wie die *Art der Zusammenarbeit* mit den Nachunternehmen in der Praxis aussieht. Hierbei wird z.B. danach gefragt, wie die Zusammenarbeit begonnen und/oder beendet wird und ob sich personalwirtschaftliche Maßnahmen der Unternehmen auch auf die gewerblichen Arbeitskräfte der Subunternehmen beziehen.

Da sich die betriebliche Arbeitskräftestrategie auch auf das arbeitsvertraglich gebundene interne Personal des Unternehmens bezieht, ist bei deren Charakterisierung auch die

⁶⁴ Diese Unterscheidung wird hier getroffen, da im Zeitraum der Untersuchung für die neuen Beitrittsländer andere rechtliche Bestimmungen für die Entsendung von Arbeitskräften gelten als für die Mitgliedsstaaten der „alten EU“ (vgl. hierzu Kapitel 2).

Umsetzung der *Personalstrategie* zu berücksichtigen. Für die Messung der Personalstrategie wird auf Theorien und Konstrukte aus der Diskussion um interne Arbeitsmärkte zurückgegriffen (vgl. Lutz 1987; Sengenberger 1987; zur Operationalisierung Kullak 1995, Pfeffer/Cohen 1984). In der schriftlichen Befragung wird dabei ein summativer Index basierend auf folgenden Aussagen (die nur auf gewerbliche Arbeitskräfte bezogen sind!) gebildet: „Wir bevorzugen Arbeitskräfte, die schon lange bei uns beschäftigt sind“; „Wir versuchen Arbeitskräfte möglichst lange zu halten“; „Wir legen Wert darauf, dass unsere Arbeitskräfte innerhalb des Unternehmens aufsteigen können“; „Fortbildungsmaßnahmen für unsere Arbeitskräfte sehen wir eher als Kosten“; „Fortbildungsmaßnahmen für unsere Arbeitskräfte sehen wir eher als Investition in die Zukunft“; „Erforderliche Qualifikationen beschaffen wir über Neueinstellungen“; „Erforderliche Qualifikationen beschaffen wir über Fortbildungsmaßnahmen“. Bei allen Fragen wird eine vierstufige Skala verwendet („trifft gar nicht zu“, „trifft wenig zu“, trifft überwiegend zu“ und „trifft völlig zu“). Hohe Werte indizieren das Vorhandensein einer langfristig-intern ausgerichteten Personalstrategie, geringe Werte deuten auf eine eher kurzfristig-extern ausgerichtete Strategie hin.

4.1.2 Bestimmungsgründe

Den zweiten größeren Variablenblock bilden die Bestimmungsgründe, auf deren Grundlage Unterschiede in den Arbeitskräftestrategien erklärt werden sollen. Hier gilt es folgende Einflussgrößen zu operationalisieren: Die Komplexität des Produktionssystems, die Anforderungen an das gewerbliche Arbeitsvermögen, institutionelle Hindernisse, Arbeits- und Transaktionskosten(vorteile) sowie die Legitimität der Handlungsoptionen bzw. die erwarteten Reputationsnachteile.

Die *Komplexität des Produktionssystems* umfasst nach dem Betriebsstrategischen Ansatz (vgl. hierzu insb. Bechtle 1980, Lutz 1987) die Produkte, die Art und Weise der Leistungserstellung und die daraus resultierenden Anforderungen an die Gesamtheit der Arbeitskräfte. Zur Operationalisierung wird erfasst, welche Art von Bauleistungen das Unternehmen erstellt. Dabei wird insbesondere danach gefragt, ob es sich bei den erbrachten Bauleistungen um standardisierte, voneinander abgrenzbare und aufteilbare Arbeitsaufgaben handelt, welche im Vorfeld klar definiert werden können, und ob in Bezug auf diese Punkte ggf. Unterschiede zwischen den einzelnen Tätigkeitsbereichen bestehen. Standardisierte Bauleistungen sowie eine leichte Abgrenzbarkeit und Aufteilbarkeit der Arbeitsaufgaben deutet auf eine geringe Komplexität des Produktionssystems hin. Bei relativ

komplexen Produkten dagegen ist die Gesamtheit der Arbeitsaufgaben nicht oder nur sehr schwer in Einzelaufgaben zerlegbar.

Die *Anforderungen an das Arbeitsvermögen* können durch die Fähigkeiten der Arbeitskräfte operationalisiert werden (vgl. hierzu v.a. Kullak 1995, S. 143f.). Diese werden durch Fragen nach der Ausbildung der Arbeitskräfte erfasst. Hierbei wird zwischen einer allgemeinen fachlichen Berufsausbildung und angelernten Arbeitskräften ohne Berufsausbildung unterschieden. Verfügen die Arbeitskräfte über eine fachliche Berufsausbildung, so deutet dies auf hohe Fähigkeiten der Arbeitskräfte bzw. hohe Anforderungen an das Arbeitsvermögen hin.

Einen weiteren wichtigen Bestimmungsgrund für Unterschiede in den betrieblichen Arbeitskräftestrategien bilden *institutionelle Hindernisse*, welche den Zugang zu den Ressourcen auf dem Arbeitsmarkt ermöglichen oder beschränken. Nach dem theoretischen Modell umfassen institutionelle Hindernisse gesetzliche Regelungen und die zwischen den Akteuren bestehende Verteilung der Ressourcen. Diese werden von den Akteuren als institutionelle Hindernisse wahrgenommen, wenn sie die Anzahl der alternativen Beschaffungsquellen für die benötigten Ressourcen einschränken und so Abhängigkeiten erzeugen. Gesetzliche Regelungen, die durch Behörden und Gerichte sanktioniert werden, beeinflussen das Handeln der Unternehmen bzw. den Zugang zu Ressourcen, indem sie diesen zugleich ermöglichen und beschränken. Diese werden im Rahmen einer Dokumentenanalyse durch die bestehenden Regulierungen in Form von Gesetzen und Verordnungen (auf dem Arbeits- und Produktmarkt) erfasst. Weiter wurden die Verantwortlichen danach gefragt, welche rechtlichen Bedingungen beim Einsatz von Subunternehmen zu beachten sind. Je eher Gesetze den Einsatz von Subunternehmen steuern, desto höher ist die Anzahl der potenziellen institutionellen Hindernisse, die die Handlungsoptionen der Unternehmen einschränken.

Als institutionelle Hindernisse werden aber auch die zwischen den Akteuren bestehenden Verteilungen der Ressourcen betrachtet, welche Einfluss auf die von den Unternehmen (wahrgenommene) Ressourcenknappheit haben. Diese werden durch die direkte Frage nach der Anzahl der (wahrgenommenen) alternativen Beschaffungsquellen für gewerbliche Arbeitskräfte sowie das Interesse, die Bauleistung immer wieder von ein und demselben Subunternehmen zu bekommen bzw. die Möglichkeit, die Subunternehmen ohne größere Probleme zu wechseln, erfasst. Die (wahrgenommene) Ressourcenknappheit spiegelt die Einschätzung der Personalverantwortlichen wieder, inwieweit institutionelle Hindernisse den Zugang zu Arbeitskräften beschränken.

Betriebliche Arbeitskräftestrategien sollen die benötigten Arbeitsleistungen und Arbeitskräfte zu akzeptablen *Kosten* zur Verfügung stellen (vgl. Lutz 1987, S. 20). Einen weiteren wesentlichen Bestimmungsgrund für die Wahl einer Arbeitskräftestrategie ist daher in ihrem relativen Kosten und Nutzen im Vergleich zu den anderen möglichen Arbeitskräftestrategien zu suchen. Zu den Kosten zählen gemäß der theoretischen Definition Arbeits- und Transaktionskosten. Als Arbeitskosten werden Personalkosten im engeren Sinne wie Lohn- und Gehaltskosten ebenso betrachtet wie Kosten für Werkverträge. Zu den Transaktionskosten zählen zum einen Kosten, die vor Abschluss eines Vertrages entstehen (sogen. *ex ante*-Kosten) wie z.B. die Kosten für die Auswahl von Arbeitskräften bzw. Subunternehmen und die Aushandlung von Verträgen. Zum anderen zählen hierzu *ex post*-Kosten für die Überwachung der Vertragseinhaltung und die Anpassung an veränderte Bedingungen.

Um die Kosten zu erfassen wird zunächst in der mündlichen Befragung ganz allgemein danach gefragt, ob sich die Verantwortlichen durch den Einsatz von Nachunternehmen Kostenvorteile versprechen. In gezielten Nachfragen wird dann zwischen den einzelnen Kostenarten weiter differenziert. So wird z.B. danach gefragt, ob durch den Einsatz von Nachunternehmen Lohnkostenvorteile erzielt werden können (Arbeitskosten). Weiter wird gefragt, ob bei der Suche nach geeigneten Nachunternehmen Kosten entstehen, ob die vertragliche Gestaltung problematisch ist (*ex ante*-Kosten), welche Kosten bei der Kontrolle und Überwachung der Auftragserbringung entstehen oder ob häufig Nachbesserungen nötig sind (*ex post*-Kosten). Bei den einzelnen Kostenarten wird jeweils erfragt ob die möglichen Kostenvorteile bei Nachunternehmen aus den MOE-Staaten höher sind als bei Nachunternehmen aus den „alten“ EU-Ländern oder bei deutschen Nachunternehmen. Die erwarteten Kostenvorteile sind hoch, wenn die betriebliche Arbeitskräftestrategie (unter sonst gleichen Bedingungen) ein günstigeres Kosten-Nutzen-Verhältnis erzielt als andere mögliche Arbeitskräftestrategien.

Die Entscheidung für eine betriebliche Arbeitskräftestrategie wird auch – so die Annahme des zugrunde liegenden Modells – durch die in der Gesellschaft geltenden Normen und Werte beeinflusst. So werden Unternehmen eine Arbeitskräftestrategie nur dann wählen, wenn diese auch als legitim anerkannt wird. Je eher der Einsatz von Subunternehmen als gesellschaftlich legitim anerkannt wird, umso größer ist das Ausmaß der Externalisierung. Nach der theoretischen Definition liefern informale Institutionen, das heißt gesellschaftliche Regelungen, Werte und Normen, die durch Behörden und Gerichte nicht sanktioniert werden können, ein gemeinsames Verständnis darüber, was für einen Akteur in einer

gegebenen Situation als angemessenes oder legitimes Verhalten betrachtet wird. Den Unternehmen entstehen Reputationsnachteile, wenn sie sich über die als legitim geltenden Wertvorstellungen ihrer Kunden hinwegsetzen. Die Operationalisierung der Legitimität der Handlungsoptionen bzw. möglicher Auswirkungen der Wahl einer betrieblichen Arbeitskräftestrategie auf die Reputation der Unternehmen ist wie folgt: Es wird direkt erfragt, ob sich der Einsatz von Subunternehmen nach Einschätzung der Personalverantwortlichen negativ auf die Reputation des Unternehmens auswirkt. Oder anders ausgedrückt: Wird die Beschäftigung von Subunternehmen von den Kunden akzeptiert? Oder wird die Fremdvergabe mit schlechter Qualität assoziiert? Dabei wird zwischen Nachunternehmen aus den MOE-Staaten, Nachunternehmen aus den „alten“ EU-Ländern und deutschen Nachunternehmen differenziert. Das Ausmaß der Externalisierung wird umso geringer sein, je höher die erwarteten Reputationsnachteile durch den Einsatz von Subunternehmen sind.

4.1.3 Weitere Merkmale des Unternehmens und seiner Umwelt

Neben den zuvor dargestellten elementaren Variablen werden noch weitere Merkmale in die Untersuchung mit einbezogen, welche allesamt im Rahmen der schriftlichen Befragung erfasst werden. Dies ermöglicht eine reichhaltigere Charakterisierung der Unternehmen und ihrer internen und externen Umwelt und kann zugleich Informationen über mögliche zusätzliche Bestimmungsmerkmale, die das theoretische Modell gegebenenfalls ergänzen oder spezifizieren können, liefern. Dabei sind sowohl die Merkmale des Unternehmens, als auch die Situation, in welcher sich dieses befindet, von Interesse. Untersucht werden die in Abb. 10 aufgeführten Charakteristika, welche im Folgenden näher erläutert und operationalisiert werden.

Bei der Unternehmensstrategie wird in Orientierung an der Strategietypologie von Porter (1992) danach unterschieden mit welchen Mitteln Wettbewerbsvorteile erzielt werden sollen: Durch eine Strategie, deren Ziel darin besteht der preisgünstigste Wettbewerber am Markt zu sein (Kostenführerschaft), durch die Erstellung innovativer oder qualitativ hochwertiger Produkte (Innovationsführerschaft und Qualitätsführerschaft) und /oder durch das Ausnutzen von Marktnischen (Nischenstrategie). Die Operationalisierung der Unternehmensstrategien erfolgt auf folgende Weise (vgl. hierzu Nienhäuser/Möhle 2003): Es wird in der schriftlichen Befragung direkt erfasst, ob ein Unternehmen eher die Strategie der Kostenführerschaft verfolgt oder in einer Nische tätig ist bzw. auf innovative oder qualitativ hochwertige Produkte setzt. Jede Strategie wird über die Zustimmung zu entsprechenden Aussagen operationalisiert: Kostenführerschaft: „Im Vergleich zu unseren Mitbewer-

bern setzen wir darauf die Preise möglichst gering zu halten“; Qualitätsführerschaft: „Im Vergleich zu unseren Mitbewerbern setzen wir auf höchste Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen“; Innovationsführerschaft: „Im Vergleich zu unseren Mitbewerbern wollen wir innovative, „einzigartige“ Produkte und Dienstleistungen erstellen“; Nischenstrategie: „Wir setzen darauf, uns in einer Marktnische, möglichst ohne Mitbewerber, zu behaupten“. Um die mögliche räumliche Dimension der Nischenstrategie zu berücksichtigen, wird außerdem die *Marktreichweite* erhoben. Diese wird durch die Frage auf welchen geographischen Märkten die Unternehmen tätig sind erfasst. Dabei wird zwischen lokalen Markt (im Umkreis von 30 km), einem regionalen (im Umkreis von 150 km), einem nationalen, einem europaweiten und einem weltweiten Markt unterschieden.

Ein wesentlicher, die Porter-Typologie ergänzender Aspekt der Wettbewerbsstrategien, der immer wieder in der Diskussion von Praktikern und Theoretikern gleichermaßen hervorgehoben wird, ist die so genannte Strategie der Systemführerschaft (vgl. hierzu Schütt 1996; Syben 1999 sowie Kap. 2.4. in dieser Arbeit). Hierbei übernehmen Bauunternehmen zusätzlich zur Bauausführung weitere Dienstleistungen rund ums Bauen und führen Bauleistungen aus, die vor und ggf. auch nach ihren bisher üblichen Aufgaben liegen. Hierzu gehören etwa die Grundstücksbeschaffung, Planung, Projektentwicklung und Finanzierung sowie das Betreiben von Gebäuden (Vermietung von Büroflächen, Management von Eigentumswohnungskomplexen etc.). Diese Strategie wird über die Zustimmung zu dem Statement „Wir setzen darauf, den gesamten Bauprozess zu managen“ operationalisiert. Die Stärke der Zustimmung zu den entsprechenden Aussagen wird auf einer vierstufigen Skala von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft völlig zu“ erhoben. Bei der Auswertung werden die Variablen dichotomisiert, indem die Kategorien „trifft gar nicht zu“ und „trifft wenig zu“ sowie „trifft überwiegend zu“ und „trifft völlig zu“ zusammengefasst werden. Eine Ausnahme bildet die Auswertung der Aussagen zur Qualitätsführerschaft. Hier hat keines der befragten Unternehmen die Kategorie „trifft gar nicht zu“ oder „trifft wenig zu“ angegeben. Deshalb werden hier die Kategorien „trifft gar nicht zu“, trifft wenig zu“ und „trifft überwiegend zu“ zusammengefasst und der Kategorie „trifft völlig zu“ gegenübergestellt.

Die Arbeitskräftestruktur wird über die Geringqualifizierten-Quote und über die Overhead-Quote gemessen. Die Geringqualifizierten-Quote beschreibt dabei den Anteil der Fachwerker, Bauwerker und Hilfskräfte ("Hilfsarbeiter") an den gesamten gewerblichen Arbeitskräften (in Prozent). Die Overhead-Quote meint den Anteil der nicht-gewerblichen (technischen und kaufmännischen) Arbeitskräfte an allen Arbeitskräften (in Prozent).

Weitere Merkmale der Unternehmen, die hier betrachtet werden sollen, sind das Ausmaß der eigenen Subunternehmertätigkeit, die Größe und die Organisationsform. Das *Ausmaß der eigenen Subunternehmertätigkeit* wird operationalisiert über den Anteil des per Subunternehmertätigkeit erzeugten Umsatzes am Gesamtumsatz. Die *Unternehmensgröße* wird erfasst durch den Umsatz, welcher im letzten Finanzjahr erzielt wurde. Die *Organisationsform* des Unternehmens kann direkt – durch eine entsprechende Dokumentenanalyse – bestimmt werden. Hier wird zwischen mittelständischen Unternehmen⁶⁵ und Niederlassungen von Konzernen unterschieden.

Zur Beschreibung der Situation, in welcher sich das Unternehmen befindet, wird die Ertragslage der Unternehmen herangezogen. Bei der *Ertragslage* wird danach gefragt, wie die Verantwortlichen die Lage ihres Unternehmens in den letzten drei Jahren einschätzen. Die Antworten werden anhand von fünf Kategorien erfasst: „die Erträge lagen deutlich über dem Aufwand“, „die Erträge waren ausreichend zur Erzielung eines geringfügigen Gewinns“, „die Erträge reichten zur Kostendeckung“, „die Erträge konnten die Kosten nicht decken“ und „es entstanden größere Verluste“. In einer positiven Ertragslage sind die Unternehmen nach der hier verwendeten Operationalisierung, wenn die Erträge ausreichend zur Erzielung eines geringfügigen Gewinns sind oder sogar deutlich über dem Aufwand liegen. Sind dagegen die Erträge ausreichend zur Kostendeckung, reichen die Erträge nicht zur Kostendeckung oder entstehen gar größere Verluste, dann wird dies als eine schlechte Ertragssituation gewertet.

Die *Tarifbindung* des Unternehmens wird mit Hilfe des Fragebogens durch die direkte Frage ob bzw. welcher Tarifvertrag in dem Unternehmen gilt erfasst. Dabei wird zwischen einem geltenden Branchentarifvertrag, einem Haus- oder Firmentarifvertrag und der Kategorie „kein geltender Tarifvertrag“ unterschieden. In Bezug auf die erbrachten Bauleistungen wird zudem danach gefragt, ob die Unternehmen in erster Linie für öffentliche oder für private *Auftraggeber* tätig sind. Dieses Merkmal wird durch direkte Nachfrage im Interview erhoben.

4.2 Fallstudienanalyse

4.2.1 Zur Methodik der Fallstudie

Wird vom Hauptanliegen der vorliegenden Arbeit ausgegangen, so geht es zum einen um eine Beschreibung betrieblicher Arbeitskräftestrategien und zum anderen um die Erklärung

⁶⁵ Da es für den Begriff Mittelstand keine gesetzliche oder allgemein gültige Definition gibt, werden darunter all die Unternehmen subsumiert, die nicht Teil eines Konzerns sind.

der Unterschiede in den Strategien. Yin schlägt für derartige Forschungsfragen die Fallstudienmethodik als Untersuchungsdesign vor: „In general, case studies are the preferred strategy when „how“ or „why“ questions are being posed, when the investigator has little control over events, and when the focus is on a contemporary phenomenon within some real-life context“ (Yin 1989, S. 13). Fallstudien sind dagegen nicht geeignet, Aussagen über die Häufigkeit bestimmter Phänomene zu treffen (vgl. zu dieser Argumentation Yin 1987, S. 16ff.). Wenn man „wie viel“ oder „wie oft“-Fragen beantworten will, sind großzahlige Untersuchungen notwendig. Wie- und warum-Fragen, das heißt Fragen nach Ursachen und Wirkungen bestimmter Phänomene, können dagegen beantwortet werden (vgl. Weber et al. 1994, S. 55).

Die Funktion von Fallstudien beschränkt sich dabei nach Yin nicht – wie in der Literatur häufig angenommen – auf den Entstehungszusammenhang wissenschaftlicher Theorien, das heißt auf die Entdeckung empirischer Zusammenhänge und die Entwicklung plausibler Hypothesen, die gegebenenfalls später Überprüfungsverfahren unterworfen werden sollen. Neben dieser explorativen und Hypothesen generierenden Funktion besitzen Fallstudien weitere methodische Nutzungsmöglichkeiten auch im Begründungs- und Verwertungszusammenhang wissenschaftlicher Aussagensysteme, wie z.B. die Plausibilitätsprüfung alternativer Hypothesen oder die Falsifizierung von Hypothesen (vgl. hierzu auch Boos/Fisch 1987, S. 356). „Although case studies indeed can be used for explanatory purposes, the approach also may be used for either descriptive or explanatory purposes as well – i.e. to describe a situation (e.g., a case history), or to test explanations for why specific events have occurred. In the explanatory function, the case study can therefore be used to make causal inferences“ (Yin 1981, S. 97/98). Das Ziel von Fallstudienanalysen besteht darin herauszufinden, ob sich in den untersuchten Fällen die Hypothesen widerlegen lassen. Wenn ja, dann genügt ein Fall, um das Modell in Frage zu stellen. Wenn nein, hat es so lange Gültigkeit, bis es bei anderen Fällen widerlegt wird.

Kritisch in Bezug auf die Fallstudienmethodik sehen eine Reihe von Wissenschaftlern die Generalisierbarkeit der aus den Fallstudien gewonnenen Ergebnisse (externe Validität) sowie die Konstruktvalidität, die interne Validität und die Reliabilität der Studien (vgl. hierzu insb. Boos 1993; Lijphart 1971; Weber et al 1994, S. 50; Yin 1989, S. 10). Grundsätzlich sind Fallstudien nicht mehr oder weniger valide als andere Forschungsstrategien. Allerdings ist ihre Validität möglicherweise schwerer festzustellen, als das bei anderen Methoden der Fall ist (vgl. Royer 2000, S. 166).

Im Hinblick auf die Generalisierbarkeit der Ergebnisse von Fallstudien ist ein Mehr-Fall-Design anzustreben, da aus der Erforschung eines einzelnen Falles keine Aussagen abgeleitet werden können, die auch für andere Fälle Geltung haben könnten. Zu diesem Zweck sollten Konzeption, Auswahlkriterien und Instrumentenentwicklung in Fallstudien von vornherein auf einen Vergleich mehrerer Fälle hin orientiert sein (vgl. Bock 1962, Boos 1993; Kaufman 1958). Dies geschieht durch konsistente Definition der Analyseeinheiten in den verschiedenen Falluntersuchungen und durch Standardisierung der Leitfragen, die die Datenerhebung steuern. Eine Verallgemeinerung im statistischen Sinne wird dabei nicht angestrebt. Eine geringe Fallzahl und die fehlende Repräsentativität der ausgewählten Fälle stellen somit kein wesentliches Problem an sich dar. Die Aussagekraft der Untersuchung soll vielmehr auf eine analytische Generalisierbarkeit gestützt werden: „The short answer is that case studies, like experiments, are generalisable to theoretical propositions and not to populations or universes. In this sense, the case study, like the experiment, does not represent a ‚sample‘, and the investigator’s goal is to expand and generalize theories (analytical generalization) and not to enumerate frequencies (statistical generalization)“ (Yin 1987, S. 21). Die Logik der analytischen und nicht statistischen Verallgemeinerung kann nach Weber et al. (1994, S. 57) vereinfacht etwa so beschrieben werden: Wenn es nicht gelingt, die Hypothesen in einer oder besser mehreren Fallstudien zu widerlegen, dann darf man die Gültigkeit der Hypothesen vermuten, das heißt sie gelten für alle Fälle (vgl. Weber et al 1994, S. 57).

Die Konstruktvalidität lässt sich dadurch erhöhen, dass die Datenerhebung auf mehrere Informationsquellen gestützt wird, eine schlüssige Argumentationskette offen gelegt wird und eine Evaluation der Fallstudie durch die Informanten selbst erfolgt, um so sicherzustellen, dass richtig „gemessen“ wurde (vgl. Lijphart 1971; siehe hierzu auch Yin 1994, S. 34f.). In der vorliegenden Untersuchung wird versucht, eine möglichst hohe Konstruktvalidität zu erreichen, indem erstens auf mehrere Quellen zurückgegriffen wird (vgl. hierzu Abschnitt 4.3.). Zweitens wird die Argumentationskette jeweils im Zusammenhang mit dem theoretischen Modell offen gelegt. Diese ist insbesondere bei der Auswertung der Daten von Bedeutung (vgl. Abschnitt 4.4.), da die Fallstudienanalyse sehr oft mit dem Vorwurf konfrontiert wird, einen zu großen, nicht nachvollziehbaren Interpretationsraum auszunutzen. Weiter werden die transkribierten Interviews den Befragten zur Durchsicht gegeben, um so eventuelle Unklarheiten zu beseitigen.

Zur Erhöhung der internen Validität von Fallstudien wird in der Literatur vorgeschlagen, ein Erklärungsmodell zu bilden und die empirisch vorgefundenen Zusammenhänge mit den

theoretisch postulierten Ursache-Wirkungsbeziehungen zu vergleichen (vgl. Lijpart 1971; Yin 1994, S. 35). Dies geschieht in der vorliegenden Arbeit mithilfe des Instruments des pattern matching (vgl. Abschnitt 4.4.). Wenn sich die postulierten Modellbeziehungen in den empirischen Daten nicht wieder finden, ist eine Revidierung dieses Modells zu diskutieren und ggf. durchzuführen.

Die Reliabilität, das heißt die intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Studie, kann dadurch gesichert werden, dass eine Datenbasis geschaffen wird, die auch anderen Forschern zugänglich ist (vgl. vgl. Lijpart 1971; Yin 1994, S. 35; Weber et al 1994, S. 56/57). Diese Basis besteht in der vorliegenden Arbeit aus a) den Interviewbändern sowie den Typoskripten der Interviews, b) den von den Personalverantwortlichen ausgefüllten Fragebögen und c) den von den Unternehmen zur Verfügung gestellten firmeninternen Dokumenten. Hierdurch wird die methodische Vorgehensweise bei der Durchführung der Studie nachvollziehbar und die Wiederholbarkeit der Studie ermöglicht.

4.2.2 Auswahl der Fälle

Um den genannten methodischen Anforderungen gerecht zu werden, wird für die vorliegende Arbeit die vergleichende Fallstudienanalyse als Untersuchungsdesign gewählt (vgl. dazu Boos 1993; Eckstein 1975; Yin 1987, 1989). Diese erlaubt ein intensives, detailliertes und konkretes Studium der Fälle und ermöglicht es, ein vollständiges Bild der Ursache-Wirkungszusammenhänge zu gewinnen (vgl. Elster 1989, S. 6f.). Es werden mehrere Fälle erhoben, die sowohl einzeln als auch komparativ analysiert werden. In der Terminologie der vergleichenden Methode wird es sich um einen strukturierten und fokussierten Fallvergleich handeln (vgl. Schimmelfennig 1995). Strukturiert wird der Vergleich sein, weil die Analyse jedes Falls einer übergeordneten Fragestellung folgt. Fokussiert, weil nur diejenigen Aspekte der Unternehmen behandelt werden, die notwendig sind, um den Erkenntnisinteressen der Untersuchung zu genügen (vgl. George 1979, S. 50, 61f.). Strukturierte und fokussierte Vergleiche sind besonders geeignet für die Analyse einer kleinen Zahl von Fällen (vgl. George 1979, S. 44, 59f.; George/McKeown 1985, S.43). Andererseits steigen die Probleme der Variablenkontrolle und die potenziellen Ergebnisverzerrungen, je weniger Fälle untersucht werden. Daher gilt es Fälle auszuwählen, die hinsichtlich der Testvariablen eine möglichst große Varianz aufweisen, ansonsten aber möglichst ähnlich sind, um eine Kontrolle der Hintergrundvariablen zu gewährleisten.

Dabei ist es wichtig, dass das Forschungsmaterial so zusammengesetzt ist, dass die Vergleichbarkeit der Fälle gewährleistet ist. Um zu vermeiden, dass die erfassten Fälle zu

heterogen sind, ist es sinnvoll, den Forschungsgegenstand bzw. die Grundgesamtheit der zu betrachtenden Fälle einzuschränken. Die Arbeit befasst sich ausschließlich mit dem Bauhauptsektor, welcher den größten Einzelsektor im Baugewerbe, in dem rund zwei Drittel der Beschäftigten tätig sind, darstellt (vgl. Bosch/Zühlke-Robinet 2000). Diese Konzentration auf das Bauhauptgewerbe ermöglicht es, das Typische und Spezifische der Baubranche besser herauszuarbeiten.

Weiter sollte bei der Auswahl der Fälle darauf geachtet werden, dass die Varianz in den zentralen unabhängigen Variablen sichergestellt ist (vgl. King/Keohane/Verba 1994, S. 128ff.). Bezogen auf die vorliegende Untersuchung stellt sich hier das Problem, dass die erwarteten Kostenvorteile und die erwarteten Reputationsnachteile im Vorfeld nicht identifiziert werden können. Die Untersuchung beschränkt sich daher bei der Auswahl der Fälle aus forschungspragmatischen Gründen auf die beiden Bestimmungsgründe „Komplexität des Produktionssystems“ und „institutionelle Hindernisse“. Es gilt sowohl Unternehmen auszuwählen, für die beim Einsatz von Subunternehmen nur wenige institutionelle Hindernisse bestehen, als auch solche, bei denen die Anzahl der institutionellen Hindernisse potenziell sehr hoch ist. Ebenfalls müssen Unternehmen sowohl mit einer hohen als auch mit einer niedrigen Komplexität des Produktionssystems erfasst werden.

Die Komplexität des Produktionssystems lässt sich über die Produkte sowie die Art und Weise der Leistungserstellung differenzieren (vgl. hierzu ausführlich Abschnitt 4.2.2.). Auch bei diesem Auswahlkriterium ist im Vorfeld nur schwer erkennbar, ob ein möglicher Fall in die eine oder andere Kategorie fällt. Hier wird daher die Annahme zugrunde gelegt, dass sich Unterschiede im Produktionsprozess durch unterschiedliche Tätigkeitsbereiche der Unternehmen erfassen lassen. So wird angenommen, dass sich bspw. die Art und Weise der Leistungserstellung im Tiefbau, der sich mit der Planung und Errichtung von Bauwerken befasst, die an oder unter der Erdoberfläche liegen, von der Art und Weise der Leistungserstellung im Hochbau, welcher sich mit der Planung und Errichtung von Bauwerken über der Oberfläche befasst, unterscheiden lässt (vgl. hierzu auch die Untersuchung von Pontiggia 2000). Für die Auswahl der zu untersuchenden Fälle werden daher Bauunternehmen, welche im Tief- oder Straßenbau tätig sind, Unternehmen gegenübergestellt, welche im Hochbau ihren Tätigkeitsschwerpunkt haben. Eine Zuordnung, ob nun im Hoch- oder Tiefbau eine hohe bzw. eine niedrige Komplexität anzutreffen ist, muss dabei vorab nicht getroffen werden.

Für das Auswahlkriterium der institutionellen Hindernisse ist im Vorfeld ebenfalls nicht unmittelbar zu erkennen, ob für die untersuchten Unternehmen für den Einsatz von

Subunternehmen viele oder nur wenige institutionelle Hindernisse bestehen. Hier wird davon ausgegangen, dass sich der institutionelle Kontext für Unternehmen mit Sitz in Ostdeutschland von solchen mit Sitz in Westdeutschland unterscheidet: Unternehmen mit Sitz in Ostdeutschland befinden sich – so die Annahme – (immer noch) in einem anderen Kontext als Unternehmen in Westdeutschland, was sowohl die rechtliche Lage als auch die geltenden Werte und Normen betrifft. Bei der Fallauswahl wird folglich zwischen Unternehmen mit Sitz in Westdeutschland und Unternehmen mit Sitz in Ostdeutschland unterschieden.

Insgesamt wurden Daten zu 31 Fällen erhoben. Dabei handelt es sich um Bauunternehmen mit Sitz in Deutschland, die ihren Tätigkeitsschwerpunkt im Bauhauptgewerbe haben. Es wurde versucht, die Fallauswahl gleichmäßig auf die Auswahlkriterien zu verteilen. Dies erwies sich jedoch als problematisch, da sich der Feldzugang sehr schwierig gestaltete. Zwar stieß das Thema der Untersuchung auf großes Interesse bei den angefragten Unternehmen, dennoch waren viele nicht bereit, an der Befragung teilzunehmen. Als Gründe hierfür wurde meist der hohe Zeitaufwand der Befragung (insbesondere des Interviews) angeführt. Eine Reihe von Unternehmen waren auch nicht bereit, über das „heikle“ Thema des Einsatzes von ausländischen Subunternehmen Auskunft zu geben.

Die Fallauswahl wird in der folgenden Abbildung noch einmal in Form einer Vier-Felder-Tafel zusammengefasst:

		Sitz des Unternehmens (institutionelle Hindernisse)	
		Westdeutschland	Ostdeutschland
Tätigkeitsschwerpunkt des Unternehmens (Komplexität des Produktionssystems)	Hochbau	14	9
	Tief- und Straßenbau	3	5

Abb. 11: Fallauswahl

(Quelle: Eigene Darstellung)

4.3 Datengewinnung

Als Datenbasis für eine empirische Untersuchung kann zwischen zwei Alternativen, nämlich der Analyse von Sekundärdaten oder der Durchführung einer Primäruntersuchung unterschieden werden (vgl. Friedrichs 1990, S. 355; Kabst 2000, S. 161). Zwar würde eine Sekundäranalyse den Ressourcenaufwand einer empirischen Untersuchung erheblich

verringern, da für die vorliegende Fragestellung jedoch kein entsprechender Datensatz existiert, müssen die benötigten Daten erstmalig, das heißt mittels einer Primärerhebung gewonnen werden.

Als nächster Schritt ist zu entscheiden, welche Techniken der Datenerhebung eingesetzt werden. Für die Analyse von Fallstudien wird in der Literatur häufig eine Kombination verschiedener Erhebungsmethoden empfohlen (vgl. Boos/Fisch 1987, S. 369). Dieser Mix aus unterschiedlichen Methoden der Datenerhebung soll dafür Sorge tragen, dass das Forschungsprogramm valide und robuste Ergebnisse liefert (vgl. Abschnitt 4.2.1.). „Erst ein solcher ‚Methodenpluralismus‘ erlaubt bei Anwendung verschiedener Forschungstechniken mit unterschiedlichem Gültigkeitsbereich eine gegenseitige Naturalisierung von Fehlerquellen selbst bei einzelnen in sich fehlerhaften Verfahren“ (Alemann/Ortlieb 1975, S. 170). Der Forderung nach Methodenpluralismus wird in der folgenden Arbeit Rechnung getragen, indem erstens Interviews, zweitens eine schriftliche Befragung und drittens eine Analyse firmeninterner Dokumente als Erhebungsverfahren verwendet werden. Diese Erhebungstechniken sowie der Ablauf der Befragung werden im Folgenden kurz skizziert.

4.3.1 Methode(n) der Datenerhebung

Das *Interview* stellt den Schwerpunkt der Datenerhebung in der vorliegenden Untersuchung dar. Angesichts des Ziels der Untersuchung – einer theoriegeleiteten Beschreibung und Erklärung empirischer Phänomene – erscheint diese Erhebungsmethode zweckmäßig, da so detaillierte Informationen erfasst und die Besonderheiten der betrieblichen Arbeitskräftestrategien zum Ausdruck gebracht werden können. Die interviewten Personen sind dabei als Experten anzusehen, die als Funktionsträger des Unternehmens über exklusives Wissen verfügen (vgl. Meuser/Nagel 1991, S. 444). Das direkt geführte Interview erhöht zwar den Aufwand der Erhebung, steigert jedoch auch stark die Qualität der Ergebnisse. In der Literatur wird argumentiert, dass durch persönliche Interviews einige typischerweise bei schriftlichen Befragungen auftauchenden Probleme reduziert werden können (vgl. hierzu Matiaske 1992, S. 147): (1) Es besteht die Möglichkeit, Hilfestellungen und Erläuterungen zu den Fragen zu geben. Mängel bei der Formulierung der Fragen können daher ausgeglichen werden. (2) Die Erhebungssituation ist kontrollierbar. Der Interviewer weiß daher, wer die Fragen mit welcher Sorgfalt beantwortet. (3) Die Anwesenheit des Interviewers kann eine motivierende Funktion auf die Antwortbereitschaft haben.

Zur Strukturierung des Gesprächs und um sicherzustellen, dass alle interviewten Experten bestimmte, für die Untersuchung wesentliche Fragen beantworten, wurde ein Gesprächs-

leitfaden erstellt. Der Aufbau des Gesprächsleitfadens orientiert sich an den zuvor geschilderten (theoretischen) Konstrukten. Er ist also bewusst darauf ausgerichtet, bestimmte vorab festgelegte Variablen zu erfassen. Insofern ist der Untersuchungsvorgang vorstrukturiert. Jedoch beinhaltet der Gesprächsleitfaden keine standardisierten Fragen oder gar Antwortvorgaben. Gegebenenfalls können zur Erläuterung der Fragestellung beispielhafte Antwortmöglichkeiten angeführt werden. Auch die Reihenfolge der Fragen lässt sich in der jeweiligen Gesprächssituation anpassen. Weiter wird in den Interviews den Befragten die Möglichkeit gegeben, Vorstellungen zum Ausdruck zu bringen, welche im Vorfeld nicht antizipiert und festgelegt wurden. Insofern wurden viele Fragen zunächst sehr offen formuliert, bevor die vorab festgelegten Konstrukte abgefragt wurden (vgl. hierzu Atteslander/Kopp 1984, S. 150-155).

Die Befragung beschränkte sich jedoch nicht auf Leitfadeninterviews, sondern wurde durch eine schriftliche Befragung ergänzt. Mit einem Fragebogen wurden all die Variablen erhoben, bei denen standardisierte Antworten möglich sind und bei denen – vor dem Hintergrund des Ziels der Untersuchung – keine detaillierte Beschreibung erfasst werden muss. Ziel der Aufteilung in eine schriftliche und eine mündliche Befragung war es, die Interviewzeit zu verkürzen. Darüber hinaus erleichtert diese Vorgehensweise die relative Einordnung einzelner Variablenausprägungen, insbesondere im Vergleich der verschiedenen Fallstudien untereinander (vgl. Festing 1996, S. 196).

Neben der Befragung wurde eine *Dokumentenanalyse* durchgeführt und firmeninterne Materialien, welche die Interviewpartnern zur Verfügung stellten, wie zum Beispiel Unternehmensrichtlinien, Strategiepapiere oder schriftliche Vereinbarungen mit den Subunternehmen analysiert.

4.3.2 Ablauf der Befragung und Feldzugang

Da die Arbeitskräftestrategien primär von Unternehmen gestaltet werden, richtet sich die Befragung in erster Linie an Personalverantwortliche von Bauunternehmen mit Sitz in Deutschland. Vor der Durchführung der Befragung wurde sowohl der Interviewleitfaden als auch der Fragebogen einem Pretest unterzogen. Dabei stand die Verständlichkeit der formulierten Fragen bzw. – beim der schriftlichen Befragung – auch der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten auf dem Prüfstand. Hierzu wurde sowohl der Fragebogen als auch der Interviewleitfaden mit insgesamt fünf Experten aus der Baubranche (Bauingenieuren, Bauleitern und Projektleitern) unter Anwesenheit der Verfasserin beantwortet. Im Anschluss daran erfolgte jeweils eine Diskussion der Erhebungsinstrumente. Die sich

hieraus ergebenden Änderungen wurden in den Interviewleitfaden bzw. den Fragebogen eingearbeitet. Hauptsächlich wurden Formulierungen geändert oder weitere Fragen aufgenommen, mit denen sich nach Auffassung der Gesprächspartner bestimmte Aspekte besser erfassen lassen.

Für den ersten Feldzugang wurden bestehende Verbindungen zu Personen genutzt, die im weitesten Sinne in der Baubranche tätig sind, wie z.B. Architekten, Bauingenieure, etc. Ausgehend von diesen Personen konnten weiter Kontakte zu Bauunternehmen hergestellt werden, die bereit waren, selbst für eine Befragung zur Verfügung zu stehen oder Partner zu vermitteln. Die erste Kontaktaufnahme zu den ausgewählten Unternehmen erfolgte in der überwiegenden Zahl der Fälle telefonisch, wobei das Forschungsvorhaben und die Fragestellung jeweils grob skizziert und die Rahmenbedingungen der Befragung (z.B. die Dauer des Interviews, die Sicherstellung der Anonymität der Befragung) geklärt wurden. Die Gesprächspartner erhielten anschließend eine Kurzdarstellung des Forschungsprojektes sowie den Fragebogen der Untersuchung. Auf Wunsch wurde auch der Interviewleitfaden vorab an die ausgewählten Unternehmen gesandt. I.d.R. füllten die interviewten Personen die Fragebögen vor dem Gespräch oder während des Gesprächs aus, sodass mögliche Unklarheiten beseitigt und – soweit erforderlich – zusätzliche Informationen gegeben werden konnten.

Die Verfasserin führte alle Interviews selbst durch. Bei einigen Interviews waren mehrere Gesprächspartner anwesend. Die Dauer der Interviews lag i.d.R. zwischen anderthalb und zwei Stunden. Der Verlauf wurde – mit dem Einverständnis der Experten – in allen Fällen durch ein Tonbandgerät festgehalten und später wörtlich transkribiert. Insgesamt wurden im Zeitraum von Juni 2003 bis Juli 2007 31 schriftliche und mündliche Befragungen durchgeführt (vgl. hierzu auch Abschnitt 5.1.).

4.4 Datenanalyse und -auswertung

Zur Analyse der Daten in dieser Arbeit wird schwerpunktmäßig die Vorgehensweise nach Matthew B. Miles und A. Michael Huberman (1994) angewandt. Miles/Huberman (1994) haben für die Auswertung von (qualitativen) Daten grundlegende Strategien entwickelt, die v.a. auf der Forschungserfahrung mit Fallstudien beruhen (vgl. Boss/Fisch 1987, S. 362). Danach umfasst die Datenanalyse folgende Schritte: erstens die Aufbereitung und Reduktion der Daten, zweitens die Codierung und drittens die eigentliche Auswertung des Datenmaterials (vgl. Miles/Huberman 1994; vgl. außerdem Boos/Fisch 1987, S. 362ff.; Weber et al. 1994, S. 77ff.). Diese Vorgehensweise ermöglicht ein hohes Maß an Transpa-

renz während des Auswertungsprozesses und macht somit die Ergebnisse gut nachvollziehbar.

Die Phasen der Datenanalyse sind in Abbildung 12 schematisch dargestellt und werden nachfolgend erläutert.

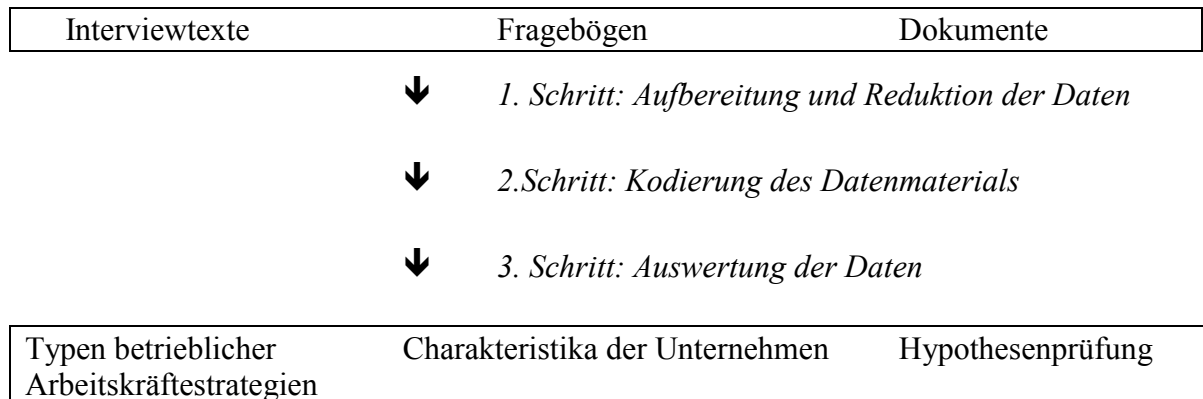


Abb. 12: Auswertungsschritte bei der Datenanalyse

(Quelle: Eigene Darstellung)

Aufbereitung und Reduktion der Daten

Durch den Prozess der Datenerhebung versucht man – ganz allgemein gesprochen – Informationen über die Realität zu gewinnen. Diese Informationen müssen aber erst aufbereitet und geordnet werden, bevor eine Auswertung vorgenommen werden kann (vgl. Boos/Fisch 1987, S. 362; Mayring 2002, S. 85ff.). Deshalb gilt es zwischen der Erhebung und der Auswertung der Daten einen Zwischenschritt zu thematisieren: die Aufbereitung und Reduktion des Materials. In der vorliegenden Arbeit betrifft dies in erster Linie die Transkription der Tonbandaufnahmen der Experteninterviews. Die Interviews wurden in den Texten zunächst vollständig und wörtlich wiedergegeben. Allerdings stand der Inhalt im Vordergrund, weshalb Pausen, Stimmlagen sowie sonstige nonverbale und parasprachliche Elemente weggelassen wurden. Dialektfärbungen wurden eingedeutscht; echte Dialektausdrücke jedoch blieben und wurden nach Gehör geschrieben (vgl. zu dieser Vorgehensweise Meuser/Nagel 1991, S. 455; Mayring 2003, S. 49). Um das Material auf die wesentlichen Inhalte zu verkürzen, wurden anschließend offensichtlich überflüssige Passagen des Interviews weggelassen, sodass ein überschaubarer Text entstand. Die Ergebnisse der Fragebögen wurden kodiert und mit Hilfe eines Statistikprogramms erfasst.

Der transkribierte Interviewtext bildet zusammen mit den schriftlichen Fragebögen und den zur Verfügung gestellten firmeninternen Dokumenten die Grundlage für weitere Schritte der Datenanalyse und -auswertung.

Kodierung des Datenmaterials

In einem nächsten Schritt wurde das aufbereitete Datenmaterial codiert, das heißt einzelne Textpassagen und die Ergebnisse der Fragebögen wurden den entsprechenden Codes bzw. Kategorien⁶⁶ zugeordnet (vgl. Boos/Fisch 1987, S. 363; Kuckartz 1999, S. 75). Die Grundlage hierfür bildete ein aus der Variablenoperationalisierung abgeleitetes Kategoriensystem. Durch dieses Kategoriensystem wurden diejenigen Aspekte festgelegt, die aus dem Material herausgefiltert werden sollen. Im Zuge der Codierung wurden einige Kategorien präziser definiert, andere wurden zusammengefasst. Wurden bei der Durcharbeitung des empirischen Materials zu den deduktiv vorgegebenen Kategorien passende Daten gefunden, so ordnete man sie der Kategorie zu. Fanden sich Daten, welche für den allgemeinen Forschungsrahmen im Sinne der Fragestellung relevant war, jedoch nicht zu den bereits gebildeten Kategorien passte, wurde hieraus induktiv eine neue Kategorie gebildet (vgl. zu dieser Vorgehensweise Kuckartz 1999, S. 203ff.). Das gesamte Datenmaterial wurde während des Codierungsprozesses mehrmals durchlaufen.

Auswertung der Daten

Die Aufbereitung, Reduktion und Codierung der Daten stellen zwar unumgängliche Schritte der Datenanalyse dar, diese sagen jedoch noch nichts darüber aus, wie die Auswertung durchgeführt werden soll.

In der vorliegenden Arbeit wurde die Auswertung in zwei Schritten vollzogen:

1.) Zur Beantwortung der Frage, welche betrieblichen Arbeitskräftestrategien sich (empirisch) unterscheiden lassen und durch welche Unternehmensmerkmale die jeweiligen Strategietypen gekennzeichnet werden können, wurde eine *typologische Analyse* durchgeführt. Bei der typologischen Analyse wird die Frage gestellt, wofür oder für wen ein Befund typisch ist. Typologien sind – ganz allgemein gesprochen – das Ergebnis eines Gruppierungsprozesses, bei dem jene Objekte eines Untersuchungsbereichs zu Typen zusammengefasst werden, die sich hinsichtlich zweier oder mehrerer Merkmalsausprägungen besonders ähnlich sind (vgl. Friedrichs 1990, S. 90; Kluge 1999, S. 42; Lamnek 1993, S. 403; Lazarsfeld/Barton 1951, S. 169; Nienhüser/Krins 2005, S. 49; Sodeur 1974, S. 403). Durch die Bildung von Typen kann das Charakteristische – also das „Typische“ – einer Gruppierung zum Ausdruck gebracht werden. Der Typus löst sich von den Besonderheiten des einzelnen Falles und wird als Stellvertreter einer Gruppe oder Gattung

⁶⁶ Diese beiden Begriffe werden hier synonym verwendet.

betrachtet (vgl. Kuckartz 1999, S. 246/247). Jeder Typus sollte sich dabei durch eine möglichst hohe interne Homogenität auszeichnen. Untereinander sollten die Typen sich hinsichtlich dieser Merkmale jedoch gleichzeitig möglichst stark unterscheiden (externe Heterogenität) (vgl. Kluge 1999, S. 27). So können sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede analysiert werden. Durch die Klassifikation des Datenmaterials und durch die Einordnung der einzelnen Aussagen auf Merkmalsdimensionen lassen sich komplexe Zusammenhänge in den Daten erkennen. Die typologische Analyse ist daher bei der relativ geringen Fallzahl in dieser Untersuchung ein geeignetes Verfahren, um über die Analyse bivariater Zusammenhänge zwischen einzelnen Variablen des Modells hinaus auch eine multivariate Betrachtung durchführen zu können (vgl. Weber et al. 1994, S. 81; Kuckartz 1999, S. 33/34).

Die Typen betrieblicher Arbeitskräftestrategien wurden dadurch konstruiert, dass die beiden typenbildenden Merkmale – das Ausmaß und die strategische Orientierung der Subkontrahierung – miteinander kombiniert wurden. Dies geschah, indem ähnliche Fälle zu einer Gruppe zusammengefasst und von (möglichst) davon abweichenden Fällen getrennt wurden (vgl. ausführlich Kap. 5.1. dieser Arbeit). Anschließend wurden die einzelnen Typen hinsichtlich der betrieblichen Arbeitskräftestrategie und der für den jeweiligen Strategietyp „typischen“ Unternehmensmerkmale charakterisiert. Dies erfolgte durch die Bildung einer Kreuztabelle. Dabei wurden jeweils die einzelnen Merkmalsausprägungen im Verhältnis zu den Merkmalsausprägungen bei den anderen Strategietypen betrachtet. Durch diese Vorgehensweise kann analysiert werden, in welcher Weise sich die Strategietypen hinsichtlich weiterer Merkmale unterscheiden und ob sich ggf. typische Konfigurationen von Merkmalsausprägungen erkennen lassen.

2.) In einem zweiten Schritt erfolgte die Überprüfung der aus dem theoretischen Modell abgeleiteten Hypothesen anhand des Instruments des *pattern matching*. Als pattern matching wird der Vergleich der theoretisch postulierten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge mit dem empirisch vorgefundenen Datenmaterial bezeichnet (vgl. Miles/Huberman 1994, S. 69ff.; Festing 1996, S. 192; Weber et al 1994, S. 56; Yin 1994, S. 35). „Pattern codes are explanatory or inferential codes, ones that identify an emergent theme, configuration, or explanation. They pull together a lot of material into more meaningful and parsimonious units of analysis“ (Miles/Huberman 1994, S. 69). Im Kern geht es darum, Muster von Codierungen zu entdecken bzw. in den Codierungen nach empirischen Bestätigungen für vermutete Zusammenhänge zu suchen. Dazu wurden die Daten – nach der oben beschriebenen deskriptiven Codierung – noch ein zweites Mal codiert. Dieses

pattern coding ermöglichte es, die zunächst nur beschreibenden Codes in einen thematischen Zusammenhang zu bringen (vgl. Miles/Huberman 1994, S. 69f.).

Für die Prüfung der Modellaussagen wurden die theoretisch vorhergesagten Hypothesen mit den empirisch vorgefundenen Mustern verglichen. So konnte festgestellt werden, ob die in den Hypothesen prognostizierten Variablen tatsächlich als Ursachen für die Unterschiede in den betrieblichen Arbeitskräftestrategien anzusehen sind. Werden die Hypothesen durch die erhobenen Fallstudien bestätigt, dann kann man deren (vorläufige) Gültigkeit vermuten. Wenn sich die postulierten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge hingegen in dem empirisch vorgefundenen Datenmaterial nicht wieder finden, ist eine Revidierung des Modells zu diskutieren bzw. evtl. durchzuführen (vgl. Weber et al. 1994, S. 57). Dabei gilt es jedoch mit Vorsicht vorzugehen: Da das Resultat eines Falles nur durch das kombinierte Modell als Ganzes erklärbar ist kann eine fehlende empirische Bestätigung bedeuten, dass ein entscheidendes Element in dem Modell fehlt oder dass ein Element oder eine Verbindung zwischen den Elementen falsch ist (vgl. Scharpf 2000, S. 70/71). Es könnten aber auch Messverfahren dafür verantwortlich sein, dass die Hypothesen nicht mit den Daten übereinstimmen. Angesichts dessen wäre es nicht klug, gleich das ganze Modell zu verwerfen. Eine Nichtübereinstimmung der Daten mit den Hypothesen führt daher in der vorliegenden Arbeit nicht unmittelbar zu einer Rückweisung der Hypothesen bzw. des Modells, sondern bildet den Ausgangspunkt einer argumentativen Auseinandersetzung mit der Frage, warum die theoretischen Vorüberlegungen nicht zutreffend oder passend sind (vgl. hierzu auch Weber et al. 1994: S. 59).

4.5 Methodische Einordnung der Untersuchung

Bei der Darstellung des Untersuchungsdesigns empirischer Studien wird in der Literatur häufig zwischen so genannten quantitativen und qualitativen Forschungsmethoden unterschieden (vgl. Bortz/Döring 2002, Kapitel 5; Flick 2000; Gill/Johnson 1997, S. 37; Jenner 1999, S. 18; Lamnek 1993; Nienhüser/Krins 2005, S. 112ff.; Spöhring 1989).

Der *quantitativen Forschungsrichtung* werden dabei Studien zugeordnet, welche auf großzahligen Messungen und standardisierten Erhebungsmethoden basieren und durch eine deduktiv-explikative Vorgehensweise gekennzeichnet sind. Das bedeutet, dass bei als quantitativ bezeichneten Studien aus Theorien (mit einem möglichst hohen Allgemeingrad) Wirkungszusammenhänge in Form von Hypothesen abgeleitet werden, welche anschließend mit dem empirischen Material konfrontiert werden. Als quantitativ werden daher grob vereinfachend oft Hypothesen prüfende Verfahren bezeichnet. Der quantitativ

arbeitende Forscher ist dabei an großen, repräsentativen Stichproben und statistischen Verallgemeinerungen interessiert. Die Auswertung der numerischen Daten erfolgt mittels statistischer Analysemethoden, die – so zumindest der Anspruch – für andere Forscher gut nachvollziehbar sind.

Demgegenüber wird die so genannte *qualitative Forschungsrichtung* gestellt. Hierunter werden eine Vielzahl verschiedener Forschungsmethoden subsumiert, welche jedoch alle gemeinsam haben, dass sie – im Unterschied zur (so genannten) quantitativen Forschung – nicht auf numerischen Messungen basieren und keine Quantifizierung der Informationen anstreben. Qualitative Forscher arbeiten hauptsächlich fallstudienorientiert. Sie sind dabei an kleinen Fallzahlen interessiert, welche von möglichst vielen Seiten betrachtet werden sollen (vgl. King/Keohane/Verba 1994, S. 3). Die zugrunde liegenden Daten sind keine Zahlen sondern meist Texte in Form von (historischen) Dokumenten oder auf Tonband aufgezeichneten Interviews. Der qualitativ arbeitende Wissenschaftler nähert sich dabei dem jeweiligen Untersuchungsgegenstand ergebnisoffen und nimmt dessen Einordnung in Abhängigkeit vom jeweiligen Kontext vor (vgl. Bohnsack 2000). Ausgehend von den jeweiligen Daten sollen Ursache-Wirkungszusammenhänge oder gegenstandsbezogene Theorien (vgl. Glaser/Strauss 1967) über das empirisch Vorgefundene gewonnen werden. Qualitative Studien werden daher auch als Hypothesen generierend bezeichnet. Bei dieser induktiv-explorativen Vorgehensweise können die Hypothesen während des gesamten Forschungsprozesses so lange verändert bzw. an das Datenmaterial angepasst werden, bis sie dieses möglichst adäquat beschreiben (vgl. Nienhüser/Krins 2005, S. 114).

Über mehrere Dekaden hinweg haben Wissenschaftler die Vorzüge von quantitativen und qualitativen Studien gegenübergestellt. Diese Kontrastierung führte zu einer lebhaften Debatte; aber unglücklicherweise teilen sie auch die Sozialwissenschaften in eine quantitativ-systematisch-generalisierende Richtung und eine qualitativ-diskursive Richtung. Mittlerweile gilt diese idealtypische Zuspitzung auf zwei konträre Forschungstraditionen durchaus als fraglich (vgl. King/Keohane/Verba 1994; Kukackartz 1999; Mayring 2001, 2003; Ulbert 2005). Immer öfter wird von einer unsinnigen Dichotomie, einer unfruchtbaren Gegenüberstellung gesprochen. Die meisten Forschungsarbeiten passen nicht klar in die eine oder in die andere Kategorie, da sie Elemente aus beiden Richtungen kombinieren. So finden sich v.a. im Bereich der Politikwissenschaft viele Untersuchungen, in welchen anhand von Fallstudienanalysen der Test konkurrierender Hypothesen durchgeführt wird (vgl. z.B. Börzel 2002; Heritier 2001; Knill 2001; Putnam 1988; Risse 1995; Rittberger 1993; Schimmelfennig 2003). Auch in der Personalwirtschaft gibt es immer mehr

Forschungsprojekte, welche theoretische Wirkungszusammenhänge überprüfen wollen und sich dabei so genannter qualitativer Erhebungs- und Auswertungsmethoden bedienen (vgl. hier z.B. Festing 1996; Royer 2000; Weber et al 1994).

Auch in der vorliegenden Arbeit wird die Ansicht vertreten, dass die Differenzierung in eine quantitative und eine qualitative Forschung nur begrenzt trennscharf und sinnvoll ist und daher aufgegeben werden sollte. Beide Verfahren haben im Forschungsprozess ihre Berechtigung und die Verwendung beider Methoden erscheint nicht als unvereinbarer Gegensatz sondern als produktive gegenseitige Ergänzung (vgl. Mayring 2003, S. 19). Die Wahl der Vorgehensweise richtet sich folglich nicht danach, ob diese Methode qualitativ oder quantitativ ist, sondern ob sie dem Gegenstand und der Fragestellung dieser Arbeit angemessen ist.

So wird in der Arbeit zum einem deduktiv-explikativ vorgegangen: Abgeleitet aus dem zuvor in Kapitel 3 entwickelten politisch-ökonomischen Erklärungsmodell werden Vermutungen über Zusammenhänge angestellt, die – formuliert als Hypothesen – anhand des empirischen Materials zu überprüfen sind. Andererseits wird der Forschungsrahmen nicht als starres Schema angesehen, in das alle auftauchenden Daten eingepasst werden. Vielmehr wird darauf geachtet, bei der Auswertung neu auftauchenden Gesichtspunkten – insbesondere bei der Beschreibung der betrieblichen Arbeitskräftestrategien – Raum zu geben. In diesem Sinne ist die Vorgehensweise induktiv-explorativ. Die Basis der empirischen Untersuchung bildet die Methodik der Fallstudie. Die einzelnen Fälle werden jedoch nicht von möglichst vielen Seiten betrachtet, sondern die Analyse wird durch die Zielsetzung der Arbeit klar strukturiert.

Auch bei der Datenerhebung lässt sich die Studie nicht eindeutig einer Forschungsrichtung zuordnen: So wird zum einen eine standardisierte schriftliche Befragung durchgeführt, welche der quantitativen Richtung zuzuordnen wäre. Zum anderen wird aber auch auf die (qualitative) Methode des Leitfadeninterviews und der Dokumentenanalyse zurückgegriffen. Es werden ebenso leicht quantifizierbare Daten (z.B. Umsatz des Unternehmens) wie schwieriger messbare Daten (z.B. Qualifikation der Arbeitskräfte) erhoben. In der Untersuchung werden daher die beiden Traditionen, die üblicherweise als „quantitative“ und „qualitative“ Forschung bezeichnet werden, in einem Untersuchungsdesign verbunden, indem die Analysestrategien gezielt dort eingesetzt werden, wo sie angemessen sind und wo sie ihre Stärken entfalten können.

5 Darstellung der empirischen Ergebnisse I: Betriebliche Arbeitskräftestrategien und die Merkmale der internen und externen Umwelt der Unternehmen

In diesem Kapitel werden die deskriptiven Ergebnisse der Datenerhebung dargestellt. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, welche betrieblichen Arbeitskräftestrategien die untersuchten Bauunternehmen verfolgen und ob Unterschiede in den betrieblichen Arbeitskräftestrategien auch mit Unterschieden in der internen und externen Umwelt der Unternehmen einhergehen. Hierzu gilt es zunächst verschiedene Typen betrieblicher Arbeitskräftestrategien nach dem Ausmaß der Externalisierung des gewerblichen Arbeitsvermögens zu unterscheiden. Der weitere Aufbau des Kapitels orientiert sich – dies soll hier vorweggenommen werden – an den vier Strategietypen, welche anhand des empirischen Datenmaterials identifiziert werden können: eine dominant interne Strategie, eine Strategie der langfristigen Externalisierung, eine Strategie der kurzfristigen Externalisierung und eine dominant externe Strategie. Diese vier Strategietypen werden nacheinander charakterisiert. Dabei werden jeweils diejenigen Merkmale beschrieben, die den Typ besonders gut im Vergleich zum „Durchschnitt“ kennzeichnen. Es werden die beiden typenbildenden Kriterien – das Ausmaß, in dem Subunternehmen eingesetzt werden und die strategische Orientierung, welche der Zusammenarbeit zwischen dem fokalen Unternehmen und dem Subunternehmen zugrunde liegt – analysiert. Neben diesen explizierten Unterscheidungsmerkmalen wird auf weitere Beschreibungsmerkmale zurückgegriffen, um die Umsetzung der betrieblichen Arbeitskräftestrategien in der Praxis darzustellen. Ein besonderer Fokus liegt hier auf der Frage, inwieweit die Unternehmen den europäischen Arbeitsmarkt nutzen, indem sie mit Subunternehmen aus dem europäischen Ausland zusammenarbeiten. Weiter wird der Frage nachgegangen, durch welche Merkmale sich die Unternehmen eines Strategietyps charakterisieren lassen bzw. was für einen Strategietyp – im Vergleich zu den anderen Typen – kennzeichnend ist. Dabei sind sowohl die Merkmale der Unternehmen, als auch die Situation, in welcher sich diese befinden, von Interesse. Durch die Erfassung dieser Merkmale können Informationen über mögliche zusätzliche Bestimmungsmerkmale, die das Modell ggf. ergänzen und weiter spezifizieren können, gesammelt werden.

5.1 Ausmaß und strategische Orientierung der Subkontrahierung – Ausgangspunkte für eine Typologie betrieblicher Arbeitskräftestrategien

Wie in Kapitel 3 dargestellt, ist das Ausmaß der Externalisierung des gewerblichen Arbeitsvermögens das zu erklärende Phänomen der Untersuchung. Zur weiteren Konkretisierung der abhängigen Variable wurden zwei kennzeichnende Merkmalsausprägungen der Externalisierung unterschieden: erstens das Ausmaß, in dem Subunternehmen eingesetzt werden und zweitens die strategische Orientierung, welche der Zusammenarbeit zwischen dem fokalen Unternehmen und dem Subunternehmen zugrunde liegt.

Die empirisch vorkommenden Strategietypen werden nun dadurch konstruiert, dass die beiden typenbildenden Kriterien – das Ausmaß und die Art der Subkontrahierung – in einem zweidimensionalen Merkmalsraum abgetragen werden (vgl. hierzu Lazarsfeld/Barton 1951; Lazarsfeld 1937, S. 120; Kluge 1999, S. 100ff.). Durch diese Vorgehensweise lässt sich sehr gut nachvollziehen, wo und warum Kombinationen zu Typen zusammengefasst werden können bzw. sollen. Hierfür wird für das Merkmal „Ausmaß der Subkontrahierung“ jeweils der direkt erhobene Wert (= Anteil am Umsatz, der durch den Einsatz von Subunternehmen erzielt wird in Prozent) auf der Y-Achse abgetragen. Anschließend werden die Ergebnisse gruppiert und in drei Kategorien zusammengefasst: Beträgt der Anteil am Umsatz, der durch den Einsatz von Subunternehmen erzielt wird, weniger als 30%, so werden diese Unternehmen zu einer Gruppe mit einem geringen Ausmaß der Subkontrahierung zusammengefasst. Bei einem Anteil am Umsatz von 30% bis 70% wird von einer Mischstrategie mit einem Ausmaß der Subkontrahierung im vergleichsweise mittleren Bereich gesprochen. Beträgt der Anteil am Umsatz, der durch den Einsatz von Subunternehmen erzielt wird, mehr als 70%, so werden diese Unternehmen zu einer Gruppe mit einem hohen Ausmaß der Subkontrahierung zusammengefasst. Zur Erfassung der strategischen Orientierung der Subkontrahierung werden den erhobenen Ausprägungen die Werte „1 = langfristig (seltener Wechsel der Subunternehmen, Dauer der Zusammenarbeit mehr als 5 Jahre, hoher Ressourcenaufwand bei der Rekrutierung)“, „2 = mittelfristig (Subunternehmen werden ab und zu gewechselt, Dauer der Zusammenarbeit 2-5 Jahre, mittlerer Ressourcenaufwand bei der Rekrutierung)“ und „3 = kurzfristig (häufiger Wechsel der Subunternehmen, Dauer der Zusammenarbeit weniger als 2 Jahre, geringer Ressourcenaufwand bei der Rekrutierung)“ zugeordnet. Diese Werte werden auf der X-Achse zugeordnet. Untersuchungselemente, die innerhalb des Koordinatensystems nah beieinander liegen, werden anschließend zu einer gemeinsamen Gruppe bzw. einem Typus zusammengefasst.

Abbildung 13 zeigt die Anordnung der Untersuchungselemente sowie die gebildeten Typen im Überblick:⁶⁷

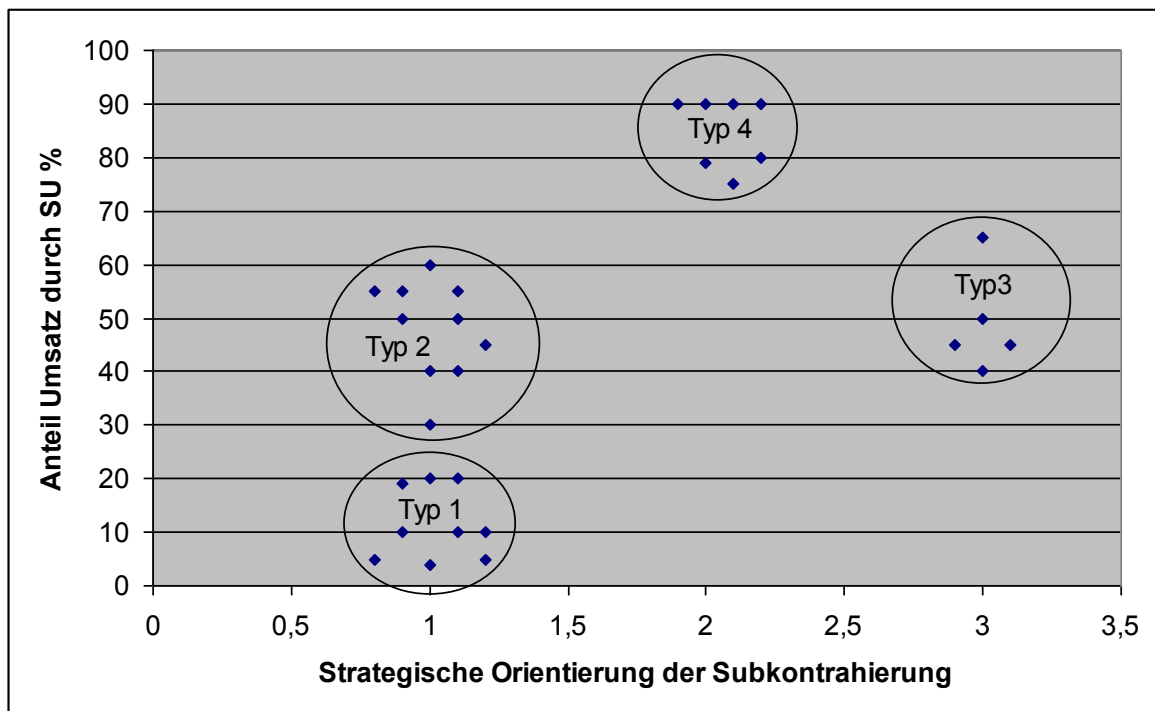


Abb. 13: Anordnung der Untersuchungselemente im zweidimensionalen Merkmalsraum

(Quelle: Eigene Darstellung)

Bei der Darstellung im zweidimensionalen Merkmalsraum zeigen sich vier empirisch vorkommende Typen von Arbeitskräftestrategien:

1. Eine dominant interne Strategie mit einem geringen Ausmaß der Subkontrahierung und ggf. einem langfristigen externen Segment (Typ 1).
2. Eine Strategie der langfristigen Externalisierung mit einem Ausmaß der Subkontrahierung im vergleichsweise mittleren Bereich und einem langfristigen externen Segment (Typ 2).
3. Eine Strategie der kurzfristigen Externalisierung mit einem Ausmaß der Subkontrahierung im vergleichsweise mittleren Bereich und einem kurzfristigen externen Segment (Typ 3).
4. Eine dominant externe Strategie mit einem großen Ausmaß der Subkontrahierung und einer strategischen Orientierung, welche vergleichsweise im mittleren Bereich liegt (Typ 4).

⁶⁷ Zur übersichtlicheren grafischen Darstellung werden die auf der X-Achse erfassten Werte „entzerrt“, indem der Wert 1 von 0,8-1,2, der Wert 2 von 1,8-2,2 und der Wert 3 von 2,8-3,2 abgetragen wird.

Für die weitere Analyse wird dieser zweidimensionale Merkmalsraum aufgegeben und die Typen betrieblicher Arbeitskräftestrategien werden auf einem Kontinuum, welches das Ausmaß der Externalisierung abbildet, zusammengefasst (vgl. zu dieser Vorgehensweise auch Kap. 3.3.1.2. dieser Arbeit). Streng genommen handelt es sich bei dem gebildeten Kontinuum nicht um eine Typologie, die (mindestens) zwei voneinander unabhängige Dimensionen erfasst, sondern um eine Ordinalskala. Den Endpunkten dieser Skala werden Bezeichnungen zugeordnet, die unterschiedliche Typen kennzeichnen. Diese Form der Typenbildung ist zulässig, wenn sich die unterschiedenen Typen nicht überlappen (vgl. Barton/Lazarsfeld 1984). Dies ist hier der Fall. Dennoch bringt diese Art der Skalenbildung auch Nachteile mit sich: Da die Skala mit dem Ausmaß der Externalisierung nur eine Dimension erfasst, kann sich die Trennung zwischen sogenannten „Mischtypen“, die sich zwischen den beiden Extremtypen befinden, als problematisch erweisen. Dies wird hier zugunsten einer besseren Handhabbarkeit der Analyse in Kauf genommen.

Das Ausmaß der Subkontrahierung stellt bei der Skalierung das entscheidende Kriterium dar, da hier die grundsätzliche Entscheidung getroffen wird, ob Unternehmen das gewerbliche Arbeitsvermögen intern oder extern beschaffen, was wiederum für das Ausmaß der Externalisierung ausschlagend ist. Das Kriterium Strategische Orientierung der Subkontrahierung wird bei der Typenbildung nachrangig behandelt (vgl. hierzu auch Kap. 3.3.1.2.). Das Kontinuum wird nun gebildet, indem die empirisch vorkommenden Typen betrieblicher Arbeitskräftestrategien auf einer Skala, welche das Ausmaß der Externalisierung misst, zunächst nach dem Kriterium Ausmaß der Subkontrahierung angeordnet werden. Dabei gilt: Ein hohes Ausmaß der Subkontrahierung entspricht einem hohen Ausmaß der Externalisierung. Anschließend werden die beiden Strategietypen mit einem mittleren Ausmaß der Subkontrahierung nach der Strategischen Orientierung der Subkontrahierung „sortiert“. Dabei entspricht eine langfristige Orientierung einem vergleichsweise geringeren Ausmaß der Externalisierung als eine kurzfristige Orientierung.

Abb. 14 zeigt das Kontinuum mit den empirisch vorkommenden Typen betrieblicher Arbeitskräftestrategien im Überblick:

Ausmaß der Subkontrahierung	Art der Subkontrahierung	Typenbezeichnung	Ausmaß der Externalisierung
gering	langfristig	Dominant interne Strategie	niedrig
mittel	langfristig	Strategie der langfristigen Externalisierung	
mittel	kurzfristig	Strategie der kurzfristigen Externalisierung	
hoch	mittelfristig	Dominant externe Strategie	hoch

Abb. 14: Empirisch vorkommende Typen betrieblicher Arbeitskräftestrategien

(Quelle: Eigene Darstellung)

Die dominant interne Strategie (Typ 1) entspricht in ihren Merkmalen weitgehend dem Idealtyp der rein internen Strategie (vgl. Kap. 3.3.1.2.). Bei dieser Form der betrieblichen Arbeitskräftestrategie arbeiten die Unternehmen überwiegend mit eigenem gewerblichem Personal. Gegebenenfalls wird auf Subunternehmen zurückgegriffen, zu welchen dann eine langfristig angelegte ausgeprägte Bindung besteht. Das Ausmaß der Externalisierung kann daher als sehr gering eingestuft werden. Die dominant externe Strategie kommt dem Idealtyp der rein externen Strategie am nächsten. Unternehmen, die diese Strategie verfolgen, erzielen durch den Einsatz von Subunternehmen mehr als 70% ihres Umsatzes. Die Strategische Orientierung bei der Subkontrahierung ist im mittleren Bereich einzuordnen. Im Vergleich zu den anderen Strategietypen ist die Bindung des gewerblichen Arbeitsvermögens daher gering und das Ausmaß der Externalisierung sehr hoch. Der analytisch mögliche Extremtyp mit einem großen Ausmaß der Subkontrahierung und einem kurzfristigen externen Segment kommt bei den hier zugrundeliegenden Fällen nicht vor. Mögliche Gründe hierfür werden in Kapitel 6.2. erörtert. Zwischen der dominant internen Strategie und der dominant externen Strategie finden sich zwei sogenannte Mischstrategien, bei denen das Ausmaß der Subkontrahierung im mittleren Bereich liegt, die sich jedoch durch die Strategische Orientierung bei der Zusammenarbeit mit den Subunternehmen unterscheiden lassen.

In diesem Kapitel wird weiter die Frage analysiert, durch welche Merkmale sich die Unternehmen eines Strategietyps kennzeichnen lassen bzw. ob Unterschiede in den betrieblichen Arbeitskräftestrategien auch mit Unterscheiden in der internen und externen Umwelt der Unternehmen einhergehen. Abb. 15 fasst die wesentlichen Ergebnisse der schriftlichen Befragung zusammen.

Variablen	Arbeitskräftestrategie-Typ				
	Typ 1 Dominant interne Strategie	Typ 2 Strategie der lang- fristigen Externali- sierung	Typ 3 Strategie der kurz- fristigen Externali- sierung	Typ 4 Dominant externe Strategie	Alle
Merkmale der Unternehmensstrategie (jeweils % für „trifft überwiegend/völlig zu“, außer bei Qualitätsführerschaft)					
Kostenführerschaft (%)	44,44	40	80	57,14	51,61
Qualitätsführerschaft (% trifft völlig zu)	100	60	60	28,57	66,18
Innovationsführerschaft (%)	55,56	70	80	57,14	66,18
Nischenstrategie (%)	22,22	10	20	57,14	25,81
Systemführerschaft (%)	22,22	70	60	100	61,29
Markt mindestens national (%)	22,22	40	40	57,14	39,84
Arbeitskräftestruktur (Anteil)					
Geringqualifizierten-Quote	12,94	16,42	8,82	14,79 ⁶⁸	13,24
Overhead-Quote	19,67	38,22	35,5	68,5	39,23
Größe					
Umsatz (Mio. EURO)	40	219,55	21	99,52	110,95
Eigene Nachunternehmertätigkeit (Prozent)					
Umsatz durch Nachunternehmer- tätigkeit am Gesamtumsatz (%)	7	8	0,4	--	4,68
Situation des Unternehmens (Prozent)					
Organisationsform: Unternehmen ist Teil eines Konzerns (% ja)	33,33	30	80	71,43	48,39
Tarifbindung (% ja)	75	100	100	100	90,32
Ertragslage gut (% Zustimmung)	55,56	60	40	85,71	61,28
Auftraggeber: auch öffentliche (% ja)	88,89	100	100	28,57	74,19

Abb. 15: Merkmale der Strategietypen (Prozente bzw. Mittelwerte)

(Quelle: Eigene Darstellung)

Im Folgenden werden die Strategietypen und die weiteren Merkmale der externen und internen Umwelt der Unternehmen detailliert beschrieben.

⁶⁸ Da die Unternehmen nur noch vereinzelt über eigene gewerbliche Arbeitskräfte verfügen, hat die ermittelte Geringqualifiziertenquote nur eine begrenzte Aussagekraft.

5.2 Typen betrieblicher Arbeitskräftestrategien

5.2.1 Typ 1: Dominant interne Strategie

5.2.1.1 Charakteristika der Strategie

Dem Typ der dominant internen Strategie, zu dem insgesamt neun der erhobenen Fälle zählen, gehören Bauunternehmen an, welche ein geringes Ausmaß der Externalisierung aufweisen und nach wie vor fast ausschließlich mit eigenem, vergleichsweise hoch qualifiziertem Personal arbeiten. Diese Unternehmen vergeben kaum Arbeiten an Subunternehmen. *„Was andere Firmen machen, dass sie sich externer Arbeitskräfte bedienen, das machen wir nicht“ (3)⁶⁹*. Der Anteil am Umsatz, welcher durch die Vergabe von Bauleistungen an Subunternehmen erzielt wird, übersteigt bei keinem der Unternehmen die 20% - Marke und ist damit vergleichsweise gering. Einige der Unternehmen werben auch auf ihrer Homepage oder in Firmenzeitschriften damit, dass sie zur Erreichung ihrer Ziele auf die Leistungsfähigkeit und Kompetenz eigener Mitarbeiter setzen. *„Unsere Stärke hier ist an sich, dass wir fast alles selber machen können“ (19)*.

Es werden nur solche Bauleistungen vergeben, für die die Unternehmen die erforderlichen Geräte und die entsprechenden Fachkräfte nicht vorhalten. *„Die bringen die erforderlichen Spezialgeräte und auch die entsprechenden Fachkräfte. Das sind also Unternehmen, die ganz speziell auf eine Sache zugeschnitten sind und spezialisiert sind“ (27)*. Das sind beispielsweise im Spezialtiefbau Arbeiten aus dem Abbruch-, Spreng- und Enttrümmungsgewerbe oder im Straßenbau Ausstattungsarbeiten, wie Markierungsarbeiten, Arbeiten zur Umleitung des laufenden Verkehrs oder zur Absperrung von Baustellen sowie Pflasterarbeiten. Reine Lohnarbeiten werden nur in Ausnahmefällen vergeben, wenn das eigene gewerbliche Personal bereits an andere Aufträge gebunden ist und Kapazitätsengpässe überwunden werden müssen. *„Dann vergeben wir Leistungen, wenn wir gut ausgelastet sind mit der Arbeit“ (17)*. Größere Konzerne greifen in diesem Fall auch häufig auf andere Niederlassungen innerhalb des Gesamtunternehmens zurück. Nur Leistungen, welche innerhalb des Konzerns nicht erbracht werden können, werden zugekauft. Durch diesen Austausch der Mitarbeiter zwischen den Niederlassungen kann die Anzahl der Beschäftigten flexibel an die nachgefragten Bauleistungen angepasst werden.

⁶⁹ Den befragten Personalverantwortlichen wurde die vollständige Anonymität ihrer Angaben zugesagt. Die Zahl „3“ steht daher hier stellvertretend für den Namen des untersuchten Unternehmens.

In einer der befragten Firmen existieren für diesen Fall konkrete Richtlinien zur Regelung der Zusammenarbeit zwischen den Unternehmenseinheiten. Dieses so genannte ‚Ethikpapier‘ stellt Prinzipien für die Zusammenarbeit von der Phase der Angebotsabwicklung bis hin zur Realisierung einzelner Projekte auf. Ziel ist es, die vorhandenen Kapazitäten im Unternehmen bestmöglich auszunutzen sowie auszuschließen, dass sich die einzelnen Unternehmenseinheiten des Konzerns bei Ausschreibungen gegenseitig Konkurrenz machen. *„Es gibt innerhalb dieser Gruppe [T.M.: dem Gesamtkonzern] mehr oder weniger für alle Arbeiten die anfallen, bis auf einige Spezialtiefbaubereiche, letztendlich einen Kompetenzpartner. (...) Und es wird versucht, die Zusammenarbeit untereinander zu fördern“* (13). In der Praxis bedeutet dies, dass bevor ein Subunternehmen beauftragt wird, intern zu klären ist, ob nicht eine andere Niederlassung den Auftrag übernehmen könnte. Sofern die erforderlichen Kapazitäten intern vorhanden sind, ist eine Untervergabe an Subunternehmen auszuschließen. Die Arbeitskräfte werden dann projektbezogen innerhalb des Gesamtunternehmens ausgetauscht. Dies gilt auch für Geräte: Im Konzern vorhandene Geräte sollen vorrangig genutzt werden, bevor man zu einem Vermieter geht. *„Denn die Geräte im eigenen Haus kosten eh ihr Geld. Die haben Sie ja hier“* (13). Daher findet jede Woche freitags zwischen den Niederlassungen eine Telefonkonferenz statt, in welcher freie Geräte zwischen den Niederlassungen ausgetauscht werden. Jede Maschine wiederum hat einen Geräteführer und der wechselt dann ebenfalls zwischen den Baustellen. Durch die Vergabe von ‚Maschine mit Mann‘ können mögliche Einarbeitungszeiten bzw. -kosten vermieden werden.

Obwohl beim Typ der dominant internen Strategie vorrangig die eigenen Mitarbeiter mit entsprechenden Erfahrungen zum Einsatz kommen und die Betriebe überwiegend angaben, eine langfristige Bindung der eigenen gewerblichen Arbeitnehmer anzustreben, hat sich die Anzahl der gewerblichen Arbeitskräfte bei fast allen befragten Unternehmen in den letzten Jahren rückläufig entwickelt. *„In den letzten Jahren gab es auch bei uns im Unternehmen einen erheblichen Personalabbau. Wir sind sicherlich in den letzten acht Jahren um 500 Leute geschrumpft“* (13). Die Betriebe reagierten damit nach eigenen Angaben auf einen sich langfristig abzeichnenden veränderten Bedarf an gewerblichem Personal (was vermutlich auf die anhaltende Strukturkrise in der Bauwirtschaft zurückzuführen ist). Für die nächsten Jahre ist jedoch kein weiterer Personalabbau mehr geplant.

Charakteristisch für den Typ „dominant interne Strategie“ ist weiterhin, dass jedes Unternehmen über einen Stamm an bewährten Subunternehmen verfügt, mit denen es schon seit mehreren Jahren zusammenarbeitet und auf welche dann bei Bedarf zurückgegriffen wird.

„Wenn überhaupt mit Subunternehmen, dann versucht man sich einen festen Subunternehmerstamm aufzubauen“ (19). Es existieren in jedem Unternehmen beziehungsweise in jeder Niederlassung bekannte und bewährte Subunternehmen, auf die immer wieder zurückgegriffen wird. „Wir haben da so eine Liste. Da hat man dann, was weiß ich, drei, vier Straßenbauer, drei, vier Erdunternehmer etc., mit denen man immer wieder zusammenarbeitet“ (21). Die Nachunternehmer, die sich in der Vergangenheit bewährt haben, haben immer wieder eine Art „Einstiegsrecht“ und bekommen auch in der Zukunft wieder einen Auftrag.

Bei der Rekrutierung der Subunternehmen ist die Tradition recht verbindlich. „Das läuft alles über: Ich kenn einen, der kennt wieder einen, usw.“ (19). Man kennt sich untereinander und weiß, welche Anbieter die erforderlichen Leistungsstandards erbringen. Steht kein bekanntes Subunternehmen zur Erfüllung eines Auftrages zur Verfügung, so werden in der Regel innerhalb bestehender Arbeitsgemeinschaften oder – bei größeren Unternehmen – zwischen den Niederlassungen Informationen ausgetauscht, welcher Subunternehmer für die zu erbringende Bauleistung in Frage kommt. „Dadurch bekommt man praktisch auch Tipps, welcher Subunternehmer wo welche Leistung erbringt“ (3).

Subunternehmen, die einen guten Ruf genießen, werden innerhalb der Konzerne oft von Baustelle zu Baustelle weitergereicht. Wichtiger als die einzelnen Arbeitskräfte beziehungsweise die einzelne Kolonne ist dabei ein verlässlicher Ansprechpartner. Wechselt dieser, so kann das ein Anlass sein, ebenfalls den Subunternehmer zu wechseln. „Das ist ja immer eine Frage von Mensch zu Mensch. Ja, also das Unternehmen ist uns lieb. Aber das Unternehmen wird ja personifiziert oft. Mittelständische Unternehmen schon immer. Und wenn dort die Mitarbeiter wechseln, dann wechseln wir ab und zu auch mit und bleiben mit dem Mitarbeiter verbunden. (...) Also denen halten wir dann die Treue, nicht der Firma“ (17).

Nur einer der befragten Personalverantwortlichen gab zur Antwort, bei der Rekrutierung von Subunternehmer auf eine Datenbank zurückzugreifen. Bewerben sich neue Subunternehmen zum Beispiel per Fax, so werden auch in diesem Fall erst einmal Referenzen eingeholt und nachgefragt, wer mit diesen Unternehmen bereits in der Vergangenheit Erfahrungen gemacht hat. „Da sind natürlich die Firmen für uns relativ unbekannt. Und diese Unbekannte, die wollen wir nach Möglichkeit ausschließen, weil wir können die Leistungskraft dieser Firmen nicht einschätzen“ (3). Insgesamt werden die Initiativbewerbungen von Subunternehmen jedoch als eine eher vernachlässigbare Rekrutierungsquelle beschrieben.

Sollen Bauleistungen an Subunternehmen vergeben werden, so schlägt u.a. der Bauleiter die von ihm gewünschten Unternehmen vor. Die Auswahl der Subunternehmen wird dann in der Regel vom Einkauf ergänzt und bei den für einen Auftrag in Frage kommenden Unternehmen wird angefragt, ob sie ein Angebot einreichen wollen. Als entscheidende Kriterien für die Auswahl der Subunternehmen werden von den Befragten die terminliche Zuverlässigkeit der Nachunternehmer, gefolgt von der Ausführungsqualität und dem Angebotspreis der Leistung genannt. *„Qualität. Erst einmal Qualität und Zuverlässigkeit. Mir nützt also auch nicht eine Firma, die super billig ist, auch relativ gut baut, die mich verarscht, sage ich mal ganz brutal. Wenn ich sage, die Dichtung im Kellergeschoss muss am Freitagmittag dran sein, dann muss die dran sein. Weil ich nämlich noch verfüllen will, weil am Montag das Gerüst meinetwegen kommt. (...) Drum ist die Zuverlässigkeit fast mit am Wichtigsten ... Zuverlässigkeit, Qualität steht ganz oben drauf“* (28). Häufig wird auch die Art der Zusammenarbeit des Subunternehmers mit seinen Arbeitskräften als Entscheidungskriterium genannt: *„Wir beobachten schon, wie ein Subunternehmer mit seinen Arbeitskräften umgeht. (...) Da wo das Personalkarussell sich ständig dreht, da ist was faul. Und dann ist auch die Qualität nicht in Ordnung. Das sind Erfahrungswerte. Das ist einfach so“* (17). Hat man mit einem Nachunternehmer in der Vergangenheit gute Erfahrungen gemacht, so wird bei diesem auch mal ein höherer Preis in Kauf genommen. *„Es ist nicht immer der Billigste. Aber wir wissen, dass er der Zuverlässigste ist. Also da hat sich schon was herauskristallisiert“* (3). Ein anderer Befragter drückt dies so aus: *„Wir nehmen nicht immer nur den Billigsten. Wir haben lieber gute und zuverlässige Firmen. (...) Weil die Leistung, die wird uns zugeschrieben. Da heißt es dann nicht, das war die Firma so und so, sondern es heißt, es war die Firma Kowalski⁷⁰, wenn was nicht in Ordnung ist“* (21). Die endgültige Auswahl trifft der Projektleiter zusammen mit dem Einkauf. Die Bildung von Subunternehmerketten (so genannten „NUNUs“) wird von allen befragten Unternehmen kategorisch – und auch meist vertraglich – ausgeschlossen. *„Das würden wir nicht dulden. (...) Sollten die das weiter vergeben – mit denen arbeiten wir nicht mehr zusammen“* (17).

Bei den ausgewählten Subunternehmen handelt es sich bei fast allen befragten Unternehmen um deutsche Subunternehmen die aus der Region kommen, in der gebaut wird. Die regionale Nähe wird dadurch begründet, dass meist keine reinen Lohnleistungen vergeben werden. Die Subunternehmen bringen folglich auch die Baustelleneinrichtung wie z.B. erforderliche Geräte mit. Ein weiter Anfahrtsweg rechnet sich daher für keinen der Betei-

⁷⁰ Name geändert, T.M.

ligten. „...der Straßen- und Tiefbau, das ist ein territorial geprägtes Geschäft. (...) Und dann ist es zwangsläufig so, dass man sich dann aus der näheren Umgebung, sprich max. 150/200 km Entfernung die Nachunternehmer ranholt“ (19). Auch werde von öffentlichen Auftraggebern häufig gefordert, bei der Erbringung der Bauleistungen Firmen aus der Region zu bevorzugen.

Nur für ganz wenige Spezialgewerke wird versucht, qualifizierte ausländische Arbeitskräfte zu finden, um hierdurch einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. „In bestimmten handwerklichen Bereichen gibt es eben bestimmte Länder – bei den Holländern ist es der Wasserbau, bei den Portugiesen ist es der Straßenbau mit Natursteinpflastern – da sind die einfach gut drin. Da sind die einfach richtig gut drin. Das muss man so sagen“ (1). Hierbei werden länderspezifische Fertigkeiten zu der ausschlaggebenden Akquisitionsgröße.

Der wiederholte Einsatz von ausländischen Subunternehmen wurde nur von einem der befragten Unternehmen bejaht. Hierbei handelt es sich um ein Bauunternehmen mit Sitz nahe der holländischen Grenze, welches in erster Linie mit Subunternehmen aus den Niederlanden zusammenarbeitet. Auch in diesem Fall wird von den Personalverantwortlichen auf die Nähe zum holländischen Markt verwiesen. „...da kennt man sich dann über die Grenzen hinweg“ (1). Durch die über Jahre gewachsenen regionalen grenzüberschreitenden Beziehungen zwischen General- und Subunternehmen treten mögliche interkulturelle Schwierigkeiten wie Sprachprobleme oder Mentalitätsunterschiede in der praktischen Zusammenarbeit in den Hintergrund. Ein weiterer Personalverantwortlicher berichtete von der Errichtung eines Bauwerkes nahe der Grenze. Bei diesem Projekt wurde ganz bewusst der Kontakt zu (ortsansässigen) Subunternehmen aus dem benachbarten europäischen Ausland gesucht, um so den regionalen grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt zu nutzen. Insgesamt gesehen spielen bei dem Typ der dominant internen Strategie europäische Arbeitskräfte jedoch bis dato keine große Rolle.

5.2.1.2 Interne und externe Merkmale der Unternehmen

Um die Unternehmen, welche eine dominant interne Strategie verfolgen, durch übereinstimmende Merkmale zu charakterisieren, gilt es, diese in zwei Gruppen zu untergliedern.

Die erste Gruppe umfasst Bauunternehmen, die ihren Tätigkeitsschwerpunkt im Tief- und Straßenbau haben und auch ausschließlich in diesem Bereich tätig werden. Dieser Kategorie gehören sechs der neun Unternehmen dieses Strategietyps an. Dabei handelt es sich sowohl um Niederlassungen von Konzernen als auch um mittelständische Unternehmen,

welche auf einem regionalen oder nationalen Markt operieren. Die Unternehmen bearbeiten Projekte jeder Größenordnung und sind ausschließlich für öffentliche Auftraggeber tätig.

Die Unternehmen verfolgen im Vergleich zu anderen häufiger eine Wettbewerbsstrategie der Qualitätsführerschaft: Sie setzen auf höchste Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen. Viele der Befragten geben auch an, ständig an der Entwicklung neuer Baumethoden zu arbeiten und sehen ihr Unternehmen als Teil eines modernen Baukonzerns. Allen Unternehmen gemein ist weiterhin, dass sie sehr häufig in einer sogenannten Arbeitsgemeinschaft – kurz ARGE – operieren. In einer ARGE kooperieren selbständige Unternehmen zeitlich begrenzt. Die ARGE wird formal als eine juristisch selbständige Gesellschaft verstanden, die zur Abwicklung bestimmter Projekte gegründet wird. Als Generalunternehmer, der gegenüber dem Bauherrn als Ansprechpartner für den gesamten Bauprozess auftritt und die gesamte Bauausführung koordiniert, werden die Unternehmen dagegen vergleichsweise selten tätig.

Die Arbeitskräftestruktur der Unternehmen, die dieser Gruppe zuzuordnen sind, zeichnet sich durch einen vergleichsweise hohen Anteil an gewerblichen Arbeitskräften und einen geringen Anteil an technisch-kaufmännischem Personal aus (durchschnittliche Overheadquote: 22,78). Der Anteil der geringqualifizierten gewerblichen Mitarbeiter ist vergleichsweise gering (durchschnittliche Geringqualifiziertenquote: 12,42%).

Bei den Bauunternehmen, die dieser Gruppe angehören, handelt es sich weiter um Betriebe mit einem Umsatz im vergleichsweise mittleren Bereich, welche sich sowohl in einer positiven als auch in einer negativen Ertragslage befinden. Die Unternehmen sind in den alten und in den neuen Bundesländern ansässig und werden selbst nur in einem sehr geringen Umfang als Subunternehmer tätig. Die gewerblichen Mitarbeiter werden laut Aussagen der Befragten nach dem Branchentarif entlohnt.

Die zweite Gruppe umfasst drei Bauunternehmen, welche ihren Tätigkeitsschwerpunkt im Hochbau haben. Im Bereich des Hochbaus decken die Unternehmen ein sehr breites Leistungsspektrum ab. *„Wir sind ein weit gefächelter Betrieb, muss man sagen. Ist teilweise nicht üblich. (...) Wir machen also Hochbau, Trockenbau, ökologisches Dämmen. Wir sind auch in der Denkmalpflege mit der einen Truppe“* (28). Die Unternehmen konzentrieren sich auf kleinere Bauprojekte mit einem Umsatz von maximal 200.000 Euro und werden überwiegend für private Auftraggeber tätig.

Alle Unternehmen setzten dabei auf höchste Produktqualität und Termintreue. Dabei handelt es sich um Baubetriebe, die in einem hohen Maße in der Region verwurzelt sind, einen lokalen Kundenkreis bedienen und ihren Kundenkreis kennen. Ihre Kunden erwarten, dass bei den erbrachten Bauleistungen höchste Qualität abgeliefert wird.

Die Arbeitskräftestruktur zeichnet sich durch einen vergleichsweise sehr hohen Anteil an gewerblichen Arbeitskräften und einen geringen Anteil an technisch-kaufmännischem Personal aus (durchschnittliche Overheadquote: 13,43%). Die gewerblichen Mitarbeiter verfügen über eine sehr gute und breite Ausbildung (durchschnittliche Geringqualifiziertenquote: 14%), um so das vielschichtige Leistungsspektrum erbringen zu können. *„Ich hab auch meine Leute so geschult und ausgebildet, dass die eigentlich Doppelfunktionen haben. Der Baggerfahrer kann auch gleichzeitig Schlosser oder Baumaschinen reparieren. Der Trockenbauer, der kann auch gleichzeitig denkmalpflegerische Arbeiten machen an Sandstein“* (28). Mit ihren Arbeitskräften werden die Unternehmen zum Teil auch selbst als Subunternehmer tätig. Der Anteil des per Subunternehmertätigkeit erzeugten Umsatzes am Gesamtumsatz beträgt dabei bis zu 20%. Da die Unternehmen allesamt nicht tarifgebunden sind, bezahlen sie ihren Mitarbeitern nach eigener Aussage *„irgendwas zwischen dem Mindestlohn und dem Tariflohn“* (29).

Die Bauunternehmen dieser Gruppe sind sowohl in den alten als auch in den neuen Bundesländern ansässig. Dabei handelt es sich um sehr kleine mittelständische Betriebe mit einem Jahresumsatz von weniger als vier Millionen Euro welche sich alle in einer überwiegend positiven Ertragslage befinden.

5.2.2 Typ 2: Strategie der langfristigen Externalisierung

5.2.2.1 Charakteristika der Strategie

Bauunternehmen, die dem Strategietyp der langfristigen Externalisierung zuzuordnen sind, zeichnen sich durch ein Ausmaß der Externalisierung aus, das im vergleichsweise mittleren Bereich liegt. Ein fester Stamm an eigenen Arbeitskräften wird mit einem externen Segment kombiniert. Einige Unternehmen geben an, diese Entwicklung von Anfang an mitgemacht zu haben, andere haben sich erst später zu einer „Mischstrategie“⁷¹ entschieden. Wie groß dabei der Anteil der von Subunternehmern erbrachten Bauleistungen genau

⁷¹ Der Begriff „Mischstrategie“ bezieht sich dabei nicht auf die Mischung von gewerblichen Arbeitskräften innerhalb eines Bauvorhabens (dies wäre unzulässig, vgl. Kap. 2 dieser Arbeit), sondern auf die Gesamtheit aller Handlungsmuster zur Beschaffung von Arbeitskräften.

ist, definiert jedes der zehn befragten Bauunternehmen, die diesem Typ angehören, unterschiedlich. Einige Unternehmen befolgen eine ganz bewusste Zusammensetzung zwischen eigenen Arbeitskräften und externem Segment. *„Man kann grob sagen, wir erbringen 60 oder 70% unserer Bauleistungen mit unserm eigenen Personal und 30% mit Werkvertragsarbeitnehmern, so ca. 35% vielleicht sogar“* (12). Bei anderen Unternehmen variiert dieses Verhältnis je nach Auftragslage. *„Also es ist halt eine Bandbreite. Null ist es nicht und 100% sowieso schon nicht mehr“* (22).

Neben den klassischen Nachunternehmerleistungen im Ausbaugewerbe, bei welchen die Vergabe von Bauleistungen schon lange Tradition ist, stellt der Gebäuderohbau den bevorzugten Einsatzbereich für Subunternehmer dar: betonieren, mauern, Betonstahl verlegen, Schalungen stellen. Gerade bei sogenannten Standardtätigkeiten wird eigenes Personal abgebaut und durch externe Arbeitskräfte ersetzt. Auf diese Arbeiten sind die Unternehmen dann zwar grundsätzlich eingerichtet, haben aber selbst nicht mehr die große Personalstärke, um die Leistungen erbringen zu können.

Obwohl die Anzahl der gewerblichen Mitarbeiter in fast allen Betrieben in den letzten drei Jahren gesunken ist und voraussichtlich noch weiter sinken wird, kann sich keines der befragten Unternehmen vorstellen, in Zukunft nur noch mit Subunternehmen zu arbeiten und das eigene gewerbliche Personal ganz abzubauen. *„Ich meine, wir wissen alle, dass bei Systemführern der Eigenleistungsanteil generell zurückgeht, die Wertschöpfungsstufe und die Fertigungstiefe sehr gering ist, aber auf null ... ich glaube nicht, dass das der richtige Ansatz sein kann“* (22). Folgerichtig wollen alle Betriebe die eigen erstellte Bauleistung als Kernkompetenz erhalten. Dabei setzen einige Betriebe auf einen Stamm an Baufachkräften, die schon lange Zeit im Unternehmen beschäftigt sind, andere geben an, eine kurzfristig-externe Personalstrategie zu verfolgen. Im Kerngeschäft der Unternehmen werden keine Subunternehmen eingesetzt um die Ausführungs- und Produktionskompetenz nicht zu verlieren und die hohen Qualitätsanforderungen zu erfüllen. In diesem Bereich kommen nur eigene Leute mit entsprechender Erfahrung und entsprechendem know how zum Einsatz. Dies betrifft nach Aussage der Befragten sowohl den Tief- und Straßen als auch die Bereiche Umbau und Sanierung und den gesamten Industriebau.

Die Strategie der langfristigen Subkontrahierung lässt sich weiter durch eine langjährige Zusammenarbeit der Unternehmen mit denselben Subunternehmen charakterisieren. Die Unternehmen greifen immer wieder auf „bewährte Subunternehmen“ zurück zu denen eine ausgeprägte Bindung besteht. Es wird zum Beispiel bei kostengünstigeren Angeboten anderer Unternehmen nicht sofort mit einem Austausch der Subunternehmen reagiert,

sondern erst dann, wenn sich ein veränderter Bedarf langfristig abzeichnet. *„Also diese Firmen, die wir haben, wir setzen da auch auf Kontinuität und wechseln da nicht ständig und nehmen bei jedem Bauvorhaben den günstigsten Nachunternehmer, sondern wir sind da eigentlich recht firmentreu und gebunden. Also wir haben da immer wieder die gleichen Nachunternehmen“* (12). Alle Befragten geben an, mit den Subunternehmen bereits über einen Zeitraum von mehr als fünf Jahren zusammenzuarbeiten *„Also wir haben eine rumänische Firma, mit der arbeiten wir seit sieben Jahren zusammen“* (9).

Das Interesse an einer langfristigen Zusammenarbeit bezieht sich dabei nicht nur auf die Subunternehmen als solche, sondern auch auf deren Arbeitskräfte. *„Wir sind daran interessiert, mit gleichen Firmen und dann sogar mit gleichen Besatzungen in Konstanz zusammenzuarbeiten“* (4). Hat man mit bestimmten Kolonnen in der Vergangenheit gute Erfahrungen gemacht, so kann der Wunsch nach diesen Arbeitskräften bei den Auftragsverhandlungen auch zum Vergabekriterium werden. *„Und da wird immer versucht werden, dass man da wieder Personal an sich bindet, mit dem man schon mal gute Erfahrungen gemacht hat. Also das geht dann schon auf der Ebene: ‚Aber wenn Ihr den Auftrag für mich abwickelt, dann möchte ich den Bauleiter Müller und den Polier Meier und den Vorarbeiter Schulze‘* (6).

Vor dem Hintergrund der langjährigen Zusammenarbeit sprechen die meisten der befragten Personalverantwortlichen auch nicht mehr von Subunternehmen sondern von Partnerunternehmen. Ein Rahmenvertrag im engeren Sinne wird dennoch bei keinem der Unternehmen abschlossen *„Das ist eine gewachsene Partnerschaft, die einem Rahmenvertrag eigentlich gleich kommt“* (22). Alle Befragten betonen aber das Interesse mit den Firmen, mit denen man gute Erfahrungen gemacht hat, immer wieder zusammenzuarbeiten.

Bei der Rekrutierung der Subunternehmen wird in der Regel auf persönliche Kontakte zurückgegriffen. Jedes Unternehmen hat seine Firmen, mit denen schon in der Vergangenheit zusammengearbeitet wurde. Kleinere Bauunternehmen greifen dabei auf ein persönliches Telefon- und Adressverzeichnis der zuständigen Projekt- oder Bauleiter zurück. *„Da hat jeder die eine oder andere Stammfirma in der Hosentasche. (...) Da ist ein Bauleiter, der gute Erfahrungen mit der Firma Müller-Meier-Schulze gemacht hat und einfach sagt, gebt mir mal ein Angebot“* (6). Größere Konzerne verfügen über eine Nachunternehmerdatei, welche eine Liste von Subunternehmen verschiedener Gewerbe enthält, mit denen in der Vergangenheit erfolgreich zusammengearbeitet wurde. Diese Datei enthält die erbrachten Bauleistungen, Referenzen und die damaligen Bewertungen durch die Verant-

wortlichen. Aus der Datei wird dann das für die zu vergebende Bauleistung geeignete Subunternehmen ausgewählt und angefragt.

Kann bei der Vergabe einer Bauleistung nicht auf ein langjähriges Partnerunternehmen zurückgegriffen werden, so werden neue Subunternehmen meist aus bestehenden Geschäftsverbindungen rekrutiert. *„Es gibt viele Firmen am Markt, die kennt man oder lernt man kennen in Arbeitsgemeinschaften“* (5). In der Regel wird dann beim Geschäftspartner angefragt, ob man diesen Nachunternehmer übernehmen kann. Beim Einsatz neuer Subunternehmen wird an diese – sofern möglich – zunächst nur eine kleine Bauleistung vergeben um zu sehen, wie seine Werkvertragsarbeitnehmer arbeiten und wie mit vertraglichen Vereinbarungen umgegangen wird. Bei einer erfolgreichen Zusammenarbeit wird der Grundstein für eine langfristige Partnerschaft gelegt.

Die Rekrutierung der Subunternehmen wird bei allen Unternehmen als ein sensibler Bereich betrachtet, dem eine hohe Bedeutung zugemessen wird. Es gilt das Subunternehmen auszuwählen, mit dem man langfristig zusammenarbeiten möchte. Früher waren für die Vergabe von Bauleistungen klassisch die kaufmännischen Angestellten im Einkauf zuständig. Dies ist nun seit geraumer Zeit nicht mehr so. Die Auswahl der Subunternehmen erfolgt nun durch die Zusammenarbeit mehrerer Personen mit kaufmännischem *und* technischem Wissen. *„Bei uns gibt es da ein Team. Das sind Leute vom technischen Projektmanagement, kaufmännischen Projektmanagement, der Projektleiter und der Bauleiter“* (10). Durch einen vergleichsweise hohen personellen Aufwand wird versucht, über die formalen Qualifikationen hinaus die tatsächliche Leistungsfähigkeit der Subunternehmen zu beurteilen. Eines der befragten Unternehmen hat für die Rekrutierung und Betreuung der Subunternehmen und deren Arbeitskräften eigens die Stelle eines Werkvertragsmanagers eingerichtet, welcher die Firmen während der gesamten Auftragsabwicklung berät.

Bei der Auswahl der Subunternehmen wird besonders viel Wert auf die Qualität der erbrachten Bauleistungen sowie die Zuverlässigkeit, Termintreue und das Durchhaltevermögen der Firmen gelegt. *„Die entscheidende Frage ist, traue ich es der Firma zu, die Baumaßnahme auszuführen. Kriegen die administrativ das Ganze auf die Reihe. Bezahlen die ihre Leute so, dass die Leute nicht die Arbeit einstellen und nach Hause fahren. Dann ist die Baustelle leer. Diese Probleme wollen wir nicht haben“* (7). Der Preis steht dabei nicht unbedingt im Vordergrund. *„Die Zeiten, in denen man immer den Billigsten nimmt, sind vorbei“* (10). Bei größeren Ausschreibungen erhalten daher bewährte Subunterneh-

men oftmals auch dann den Zuschlag, wenn sie nicht das preiswerteste Angebot abgegeben haben.

Die Nachunternehmen werden nach jedem Bauvorhaben hinsichtlich Ausführungsqualität, Termintreue, Zuverlässigkeit, Fachkompetenz, Abrechnungs- und Nachtragsverhalten bewertet. Aber auch Kriterien wie die Erreichbarkeit der Ansprechpartner und deren Kommunikationsverhalten spielen eine wichtige Rolle. Die Bewertung wird anschließend mit dem Nachunternehmer zusammen ausgewertet. „... *da setzt man sich dann hierhin und macht dann noch mal so eine Art Abschlussgespräch, wo also das, was gut gelaufen ist noch mal rausgeholt wird und dann auch noch mal darüber diskutiert wird, was vielleicht nicht so gut gelaufen ist und was das nächste Mal besser laufen muss*“ (10). Ziel dieser Bewertungen ist es rechtzeitig gegenzusteuern, falls in einzelnen Punkten der Zusammenarbeit Verschlechterungen zu erkennen sind.

Eines der befragten Unternehmen lässt sich selbst auch von den Nachunternehmen bewerten: „*Also jeder Nachunternehmer bewertet uns nach jedem Auftrag*“ (12). Die zugrundeliegenden Kriterien hierbei sind unter anderem die Qualität der Ausschreibung, die Fairness beim Vergabegespräch und bei der Abrechnung, die Zusammenarbeit mit dem Bauleiter und den Polieren sowie die Frage, ob die Zusammenarbeit insgesamt als partnerschaftlich und fair empfunden wurde.

Bei vielen Unternehmen (und ihren Partnerunternehmen) haben sich im Laufe der langjährigen Zusammenarbeit über das normale Arbeitsverhältnis hinausgehende soziale Beziehungen entwickelt. „*Die Firma Obelix [Anm.: Name geändert, T.M.] macht jedes Jahr ein Sommerfest. Da sind wir eingeladen. Und wir laden die Leute zu unseren Weihnachtsfeiern ein*“ (11). Ein weiterer Befragter berichtet von einem gemeinsamen jährlich ausgetragenen Fußballturnier, welches von den beiden Unternehmen abwechselnd organisiert wird.

Alle Bauunternehmen, welche die Strategie der langfristigen Externalisierung verfolgen, nutzen den europäischen Arbeitsmarkt, indem sie Lohnarbeiten an ausländische Subunternehmen vergeben. Dabei wird fast ausschließlich mit Subunternehmen aus mittel- und osteuropäischen Staaten zusammengearbeitet. Nur bei der Vergabe von Bauleistungen im Ausbaugewerbe wird auf regional ansässige Firmen zurückgegriffen. Die mittel- und osteuropäischen Subunternehmen werden vor allem im Rohbaubereich eingesetzt. Meist kommen die Subunternehmen aus Polen, der Slowakei oder Tschechien. Auf Subunternehmen aus den „alten“ EU-Mitgliedsländern wird in der Regel nicht (mehr) zurückgegriffen.

Nahezu übereinstimmend berichten alle Interviewpartner, dass in den letzten Jahren die Anzahl der Subunternehmen aus den alten EU-Ländern, welche auf deutschen Baustellen tätig werden, sehr stark zurückgegangen ist. Nur eines der befragten Unternehmen arbeitet heute noch mit Subunternehmen aus dem EU-Ausland zusammen. Hierbei handelt es sich um ein Bauunternehmen mit Sitz nahe der französischen Grenze, welches gelegentlich den regionalen grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt nutzt. *„Zum ganz überwiegenden Teil arbeiten wir mit mittel- und osteuropäischen Ländern, also diese MOE-Staaten, wie sie sich nennen, von Polen bis runter nach Rumänien. Sonst mag es mal einzelne Fachfirmen aus dem angrenzenden französischen Ausland geben. Aber das, was wir im gewerblichen Rohbaubereich machen, ist faktisch nur mit Nachunternehmen aus MOE-Staaten“* (7). Als Begründung für diesen Rückgang der Nutzung des europaweiten Entsendearbeitsmarktes in den letzten Jahren werden von den Befragten in erster Linie ökonomische Faktoren angeführt.

Die sich ändernden wirtschaftlichen Umstände können anhand des Beispiels eines “Billiglohnlandes” illustriert werden (vgl. hierzu auch Möhle 2005): Übereinstimmend wird von den Befragten berichtet, dass in der Bauwirtschaft zu Anfang und Mitte der 1990er Jahre viel mit Portugiesen zusammengearbeitet wurde. Portugal war das klassische Niedriglohnland innerhalb der EU. Doch der Einsatz portugiesischer Arbeitskräfte hat in den letzten Jahren sehr stark nachgelassen. Gründe dafür sind zum einen, dass die Einkommensunterschiede nicht mehr so groß sind wie früher und Portugiesen demnach einen geringeren Anreiz haben, nach Deutschland zu kommen, um hier zu arbeiten. Zum Zweiten hat, aufgrund des Wirtschaftsbooms und positiver Wachstumsraten, das Bauvolumen in Portugal in den letzten Jahren sehr stark zugenommen, wodurch das Arbeitskräfteangebot vom heimischen Markt absorbiert wird. Diese Beobachtung gilt auch für andere Länder, insbesondere jene, die nach ihrem Beitritt im Zuge der Süderweiterung als “nachholende Entwicklung” von den ökonomischen Vorteilen der Mitgliedschaft profitiert haben.

Neben den Veränderungen in den alten EU-Ländern, welche die Quellen des Angebots an Entsendearbeitskräften stellen (push-Faktoren), ist aber auch die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland zu beachten (pull-Faktoren). Hier ist die Situation genau umgekehrt: Nachdem der durch die Wiedervereinigung ausgelöste Boom vorbei war, ist das deutsche Bauwesen in den letzten Jahren von rapidem Preisverfall, eklatanten Überkapazitäten und einem damit einhergehenden Rückgang der Löhne gekennzeichnet. Die Arbeitskräfte aus den alten EU-Mitgliedsländern sind daher heute nicht mehr bereit, für einen Mindestlohn nach Deutschland zu kommen und hier zu arbeiten. *„Man muss sich das einfach so*

vorstellen, die Leute haben nur dann einen Anreiz hier in Deutschland zu arbeiten, wo sie ja ihr gewohntes Umfeld verlassen müssen eine bestimmte Zeit, kann ja auch längerfristig sein, wenn die Projekte größer sind, wenn eben der Lohnunterschied auch für sie selber persönlich groß genug ist, als das, was sie im Land verdienen können“ (22).

Des Weiteren berichten die Personalverantwortlichen von interkulturellen Schwierigkeiten und bestehenden Mentalitätsunterschieden, welche die Zusammenarbeit mit Arbeitskräften aus den alten EU-Ländern erschwert haben. Verschiedene gesellschaftliche Normen und Maßstäbe führen zu differenten Einstellungen und Verhaltensweisen. Diese Einstellungen und Verhaltensweisen haben direkten Einfluss auf die Arbeitswelt. So kollidiere die deutsche Vorschriftsgläubigkeit und “Korrektheit” bzw. Gründlichkeit bisweilen mit der Gelassenheit oder Laxheit, die manche “Südländer” mitunter an den Tag legten. Als kulturelle Hindernisse erscheinen auch unterschiedliche Konfliktaustragungsmodi. Als Beispiel sei hier der Ehrenkodex genannt der bei portugiesischen Arbeitnehmern ausgeprägt vorhanden ist. So könnten portugiesische Vorarbeiter nicht öffentlich kritisiert werden, weil sie dadurch in ihrem Stolz verletzt werden und vor ihren Untergebenen ihr Gesicht verlieren. Verlässt dann der Vorarbeiter die Baustelle, so hat dies oftmals zur Folge, dass die gesamte Kolonne, ihrem „Patron“ folgt, die Arbeit einstellt und die Baustelle leer ist. Einfache, gedankenlose Verhaltensweisen können so zu großen Problemen in der Bauabwicklung führen. Auch gebe es zuweilen ganz spezifische Erwartungen, die zu erfüllen seien, damit die Arbeiter ihre Leistungen erbringen. So wurde manchmal beklagt, dass Portugiesen immer mit einer Großküche und einem eigenen Koch an der Baustelle erscheinen, und dass dies dann alles mitfinanziert werden müsse. Der Einsatz portugiesischer Subunternehmen lohne sich daher nur bei großen Bauvorhaben.

Als ein weiterer Grund dafür, dass heute nicht mehr mit Subunternehmen aus den alten EU-Ländern zusammengearbeitet wird, werden auch schlechte Erfahrungen in der Vergangenheit angeführt: *„Das sind doch keine Firmen gewesen, das waren Menschenhändler. Die waren nicht zuverlässig“ (12).* Dagegen wurden mit den mittel- und osteuropäischen Subunternehmen in der Vergangenheit sehr gute Erfahrungen gemacht. Deren Arbeitskräfte werden durchweg als sehr motivierte und sehr gut ausgebildete Handwerker beschrieben. Qualitätsunterschiede zwischen den von mittel- und osteuropäischen Subunternehmen erbrachten Bauleistungen und den Bauleistungen des eigenen gewerblichen Personals seien oft nicht mehr festzustellen. Die Sprachbarriere wird dagegen kaum als Problem für den Einsatz ausländischer Firmen und Arbeiter angeführt. Da die Kommunikation zwischen dem Bauleiter des Generalunternehmens und dem Bauleiter des Subunter-

nehmens gerade bei der Vergabe von Bauleistungen an Werkvertragsarbeitnehmer von entscheidender Bedeutung ist⁷², lassen sich einige Unternehmen im Vorfeld schriftlich bestätigen, dass zur Einhaltung der ordnungsgemäßen Bauabwicklung ein der deutschen Sprache mächtiger Bauleiter auf der Baustelle zur Verfügung steht. Mögliche Hürden durch sprachliche Probleme werden so von vorneherein ausgeräumt.

Dennoch weisen alle Verantwortlichen darauf hin, dass der Vertragsabschluss mit einem ausländischen Subunternehmen eine besondere Sorgfalt und besonderes Fachwissen verlangt. Im Nachunternehmervertrag sind die Rahmen- und Einsatzbedingungen zu erfassen und die gesetzlichen Nachweispflichten – insbesondere der Umgang mit der Mindestlohnregelung – müssen geregelt werden. Darauf soll im folgenden Abschnitt näher eingegangen werden.

5.2.2.2 Der Umgang mit den gesetzlichen Bestimmungen der Arbeitnehmerentsendung

Von besonderem Interesse ist bei diesem Strategietyp aus personalwirtschaftlicher Sicht die Frage, wie die befragten Unternehmen nach eigenen Angaben mit den Bestimmungen des Arbeitnehmerentsendegesetzes, insbesondere mit der Mindestlohnregelung, umgehen. Was wird unternommen um die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen zu gewährleisten? Gibt es bei der Umsetzung auch Bestrebungen, die über die gesetzlich vorgeschriebene Sorgfaltspflicht hinausgehen?

Bevor die gesetzlichen Regelungen in aller Kürze dargelegt werden (vgl. hierzu ausführlich Kap. 2 dieser Arbeit) soll hier darauf hingewiesen werden, dass der Verstoß gegen gesetzliche Vorschriften in der Bauwirtschaft ein Problem ist, das nicht nur Entsendeunternehmen, sondern auch heimische Betriebe und Arbeitnehmer betrifft. Da sich die Kontrolle des regulären Arbeitseinsatzes von Baustellenbeschäftigten bei Entsendeunternehmen jedoch besonders schwierig darstellt und im Zusammenhang mit dem Einsatz ausländischer Subunternehmen häufig von Normverstößen berichtet wird, soll dieser Aspekt hier gesondert behandelt werden.

Dabei geht es nicht darum, über illegale Praktiken in den befragten Unternehmen zu berichten (auch nicht über angebliche illegale Praktiken in anderen Unternehmen). Denn: So interessant und wichtig es wäre, auch illegale Praktiken zu erfassen, so schwierig ist

⁷² Aufgrund des Gesetzes zum Verbot der Arbeitnehmerüberlassung in der Bauwirtschaft (vgl. hierzu Kap. 2 dieser Arbeit) ist der Bauleiter des Generalunternehmens nur dem Bauleiter des Subunternehmens, nicht aber den Werkvertragsarbeitnehmern selbst, weisungsbefugt.

dies in der Praxis. Dazu wäre eine separate Studie mit einer anderen Form der Datenerhebung erforderlich. Daher beschränkt sich dieser Abschnitt auf eine Analyse der Antworten der Befragten auf die Fragen nach dem Umgang mit den gesetzlichen Regelungen der Arbeitnehmerentsendung. Validitätsprobleme sind dabei sozusagen mitzulesen. Ziel dieses Abschnitts ist es lediglich darzulegen, wie die Unternehmen in der Praxis die gesetzlichen Regelungen der Arbeitnehmerentsendung handhaben.

Das am 1.3.1996 in Deutschland in Kraft getretene und inzwischen mehrmals novellierte Arbeitnehmer-Entsendegesetz (AEntG) schreibt vor, dass auch die auf deutsche Baustellen entsandten Bauarbeiter ausländischer Firmen einen Mindestlohn (wie er zwischen den Tarifvertragsparteien des Baugewerbes in einem für allgemeinverbindlich erklärten Tarifvertrag festgelegt ist) bekommen müssen (vgl. § 1 Abs. 1 S. 1 AEntG). Zudem werden durch das AEntG Regelungen zur Dauer des Erholungsurlaubs, zum Urlaubsentgelt und zusätzlichem Urlaubsgeld in der Baubranche verbindlich. Verstöße gegen die Mindestarbeitsbedingungen können als Ordnungswidrigkeiten mit Bußgeldern bis zu 500.000 EURO und dem Ausschluss von der Vergabe öffentlicher Bauaufträge geahndet werden (vgl. § 5 Abs. 2 AEntG).

Bei Subunternehmen aus mittel- und osteuropäischen Staaten, welche auf Grundlage der bilateralen völkerrechtlichen Verträge in Deutschland tätig werden, bedürfen die entsandten Arbeitskräfte zudem einer Aufenthaltserlaubnis (vgl. AufenthG⁷³). Die Beschäftigung von Arbeitskräften ohne eine gültige Aufenthaltserlaubnis kann mit einer Geldbuße bestraft bzw. mit einer Freiheitsstrafe geahndet werden. Diese Strafe droht auch jedem Auftraggeber, der weiß oder fahrlässig nicht weiß, dass dessen Subunternehmen (und eventuelle weitere Nachunternehmen) gegen die Bestimmungen des AEntG verstoßen. Dabei muss dem Auftraggeber nicht nachgewiesen werden, dass er grob fahrlässig handelte. Es genügt, wenn der Unternehmer die Sorgfalt, zu der er nach den Umständen und seinen persönlichen Kenntnissen und Fähigkeiten verpflichtet ist, außer Acht lässt.

Erfasst werden durch das AEntG auch sogenannte Nachunternehmerketten. Die Generalunternehmerhaftung hat zum Ziel, (deutsche) Auftraggeber stärker in die Verantwortung für das Handeln ihrer Subunternehmen zu nehmen. In der Praxis sind die Arbeitgeber verpflichtet, die Aufenthaltserlaubnis der entsandten Arbeitskräfte zu kontrollieren sowie Beginn, Ende und Dauer der täglichen Arbeitszeit des Arbeitnehmers aufzuzeichnen und

⁷³ Gesetz über den Aufenthalt, die Erwerbstätigkeit und die Integration von Ausländern im Bundesgebiet (Aufenthaltsgesetz) vom 30.07.2004, zuletzt geändert am 23.6.2011.

diese Aufzeichnungen mindestens zwei Jahre aufzubewahren. Damit soll eine Kontrolle des Mindestlohnes ermöglicht werden. Die Aufzeichnungspflicht ist bußgeldbewährt – bei Nichtbeachtung droht eine Geldbuße bis zu 25.000 Euro (§ 5 Abs. 1 Nr. 6, Abs. 3 AEntG).

Was wird unternommen um die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen zu gewährleisten bzw. die dafür erforderliche Sorgfaltspflicht nachzuweisen?

Um vor dem Gesetz die nötige Sorgfaltspflicht nachzuweisen, lassen sich alle Unternehmen von den beauftragten Subunternehmen schriftlich bestätigen, dass sie ihren Arbeitskräften den vorgeschriebenen Mindestlohn bezahlen. Von den Mitarbeitern selbst lassen sie sich schriftlich in der jeweiligen Landessprache bestätigen, dass diese den Mindestlohn erhalten. Weiter wird jedes Subunternehmen dazu verpflichtet, monatlich die Kopien der Lohnüberweisungen (keine Lohnzahlungen in bar) vorzulegen. Hinzu kommen entsprechende Plausibilitätsprüfungen: Es wird geprüft, ob die geforderte Leistung für den angegebenen Preis rein rechnerisch erbracht werden kann, ohne dass der Mindestlohn offensichtlich unterlaufen wird. Wenn die angebotenen Preise der Subunternehmen dieser Plausibilitätsprüfung nicht standhalten, dann werden diese Firmen auch nicht beauftragt. *„Das heißt, wir vergeben keinen Werkvertrag in Deutschland, wo wir nicht sicherstellen können, dass auf Grund des Vertrages und der genannten Preise der Mindestlohn gezahlt werden kann“* (22).

Um die Vergabe an weitere Subunternehmen zu Billigpreisen zu verhindern, müssen die beauftragten Subunternehmen bei Vertragsabschluss schriftlich bestätigen, dass sie mit der Ausführung der ihnen übertragenen Aufgaben nicht ihrerseits ein Nachunternehmen beauftragen, ohne den Auftraggeber davon zu benachrichtigen und seine Zustimmung schriftlich einzuholen.

Trotz all dieser Vorkehrungen sind alle Befragten der Ansicht, dass man nur zum Teil kontrollieren kann oder dass es zumindest sehr schwierig ist zu kontrollieren, ob die Subunternehmen ihren Arbeitskräften den Mindestlohn bezahlen. *„Man ist gesetzlich dazu verpflichtet. Und ich sage: man prüft es [T.M.: die Zahlung des Mindestlohnes]. Aber ich weiß eigentlich nicht, wie man das prüfen soll. (...) Wie prüfen Sie eine bulgarische Lohnabrechnung? Ich kann es nicht prüfen“* (6). Die Personalverantwortlichen weisen in diesem Zusammenhang insbesondere auf zwei Probleme hin, die sich in der Praxis stellen: Erstens kann nicht kontrolliert werden, ob die Arbeitnehmer der ausländischen Subunternehmen nicht im Heimatland irgendwelche Rückzahlungen an ihren Arbeitgeber leisten müssen. *„Man ist sich nie sicher, ob die ihren Mindestlohn erhalten und nicht eventuell*

überhöhte Abzüge für Übernachtungs- und Verpflegungskosten oder so etwas berechnet bekommen“ (7). Zweitens ist es in der Praxis fast unmöglich, die Arbeitszeiten der Beschäftigten zu überprüfen. „Also wir gucken schon, dass das also möglichst exakt zugeht, aber das lässt sich nicht hundertprozentig sagen. Ich meine, Sie müssten ja jemanden haben, der ständig hinterher rennt, der guckt, wann fängt der an, wann macht der Pause oder so. Im normalen Maß ist das machbar. Aber es gibt ja Baustellen, wo Tag und Nacht gearbeitet wird. Das kann keiner kontrollieren“ (22). Durch eine Verlängerung der Arbeitszeiten ohne Lohnausgleich kann der Mindestlohn unterlaufen werden.

Eines der befragten Unternehmen versucht dies durch die interne Vorschrift, dass nach 17 Uhr kein Beton mehr geliefert werden darf, zu unterbinden. Da Beton sofort weiter verarbeitet werden muss, soll so verhindert werden, dass die tägliche Arbeitszeit überschritten wird. *„Beim Beton gibt es ja einen Lieferschein, da steht dann auch die Uhrzeit drauf. Und da weiß man ganz genau, wenn die nach 17 Uhr noch Beton bekommen haben mit so und so viel Kubik, dann hat das so und so lange gedauert, bis der verarbeitet war. Und dann ist es nachweisbar, wie lange an diesem Tag gearbeitet wurde“ (12).* Diese firmeninterne Regelung, welche über die gesetzlich vorgeschriebenen Maßnahmen der Sorgfaltspflicht hinausgeht, wird auch öffentlich gemacht. Hiermit soll demonstriert werden, dass man daran interessiert ist, ehrlich zu arbeiten und die Mindestlohnregelungen einzuhalten.

Um den gesetzlichen Bestimmungen zur Kontrolle der Aufenthaltserlaubnis nachzukommen müssen die ausländischen Subunternehmern bei Vertragsabschluss schriftlich bestätigen, dass sie auf der Baustelle ausschließlich Mitarbeiter mit einer gültigen Aufenthaltserlaubnis beschäftigen, deren Arbeitsbedingungen hinsichtlich Entlohnung, Urlaub etc. den gesetzlichen und tariflichen Erfordernissen des Arbeitnehmer-Entsendegesetzes bzw. den entsprechenden zwischenstaatlichen Abkommen entsprechen. Weiter werden alle Subunternehmen dazu verpflichtet, am 15. jedes Monats von ihren (bzw. den von ihnen beauftragten weiteren Nachunternehmen) am Bauvorhaben arbeitenden Mitarbeitern eine unterzeichnete Mitarbeiterliste und Kopien der jeweiligen Aufenthaltserlaubnis vorzulegen. Auf der Baustelle wird dann stichprobenartig mit Hilfe der Identitätskarte überprüft, ob es sich bei der Arbeitskraft vor Ort auch um die Person handelt, die in der Liste angegeben ist.

Auch hier berichten die Personalverantwortlichen von erheblichen Problemen bei der Kontrolle in der täglichen Praxis. *„Aber wenn die wollen, können die trotzdem alles machen... Wenn ich einen Morgenappell mache und alle Leute antreten lasse, dann können danach zwei nach Hause gehen und zwei andere können arbeiten. Das kann ich nicht kontrollieren“ (10).* Einige Unternehmen versuchen dem entgegenzuwirken, indem die

Arbeitskräfte der Subunternehmen firmeninterne Ausweise mit Passbildern bekommen, welche tagtäglich auf der Baustelle zu tragen sind. Durch diese zusätzliche Regelung soll verhindert werden, dass reguläre Arbeitnehmer nach der Kontrolle durch illegale Arbeitskräfte ersetzt werden. Doch auch die Reichweite dieser Maßnahme scheint begrenzt. So berichtet ein Bauleiter, dass für ihn jeder „Südländer“ gleich aussieht und er die ausländischen Arbeitskräfte auch mit Hilfe des Firmenausweises nicht sicher identifizieren kann.

Trotz der Einhaltung der gesetzlichen Sorgfaltspflicht und der Einführung von Maßnahmen, die über die gesetzlichen Bestimmungen hinausgehen, gestaltet sich die Kontrolle der gesetzlichen Vorschriften in der Praxis sehr schwierig. Unternehmen, die mit ausländischen Werkvertragsarbeitnehmern zusammenarbeiten, versuchen dem durch die sorgfältige Auswahl der Nachunternehmen entgegenzuwirken. Die langfristige Zusammenarbeit dient hier als ein Mittel, um gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und so die Umgehung der Mindestarbeitsbedingungen zu verhindern. Ein Personalverantwortlicher verdeutlicht dies in seiner Aussage so: *„Ich will mal so sagen, ich glaube in unserem Fall hier, dass die den Mindestlohn bekommen. Das würde sich über die lange Zeit, die die hier beschäftigt sind schon an den Arbeitsleistungen und an den ... (...) Das würden Sie mitkriegen. Da würden sich Aggressionen entwickeln und das würden Sie mitkriegen. Das hängt aber damit zusammen, weil wir hier wirklich so eng über so lange Zeit zusammen sind“* (10).

5.2.2.3 Merkmale der internen und externen Umwelt der Unternehmen

Die Unternehmen, die die Strategie der langfristigen Externalisierung verfolgen, zeichnen sich dadurch aus, dass sie in verschiedenen Bereichen des Bauhauptgewerbes tätig sind. *„Hochbau, Tiefbau, Ingenieurbau. (...) Es gibt noch weitere Sparten. Das sind Stahlbau, (...) Stahl- und Anlagenbau. Dann gibt es noch den Bereich Baustoffe. Dann gibt es noch einen Bereich Transport und Geräte. Da bieten wir auch Transportleistungen für Dritte an. Ja, kleinere Bereiche, Wohn- und Gewerbebau, die haben sich quasi durch Projektentwicklung... aber auf relativ bescheidenem Niveau. Also wir decken im Prinzip alle Sparten des klassischen Bauens ab“* (30). Den Schwerpunkt der Bautätigkeit bildet jedoch bei allen Unternehmen der Hochbau. Dabei übernehmen die Unternehmen Projekte jeder Größenordnung und sind sowohl für öffentliche als auch für private Auftraggeber tätig. *„Wenn ich jetzt mal den Anteil schätzen soll würde ich sagen vom Hochbau 40 % öffentlich und 60 % privat. Wobei es mittlerweile Private gibt, mit denen es eine langjährige Zusammenarbeit schon gibt“* (30). Bezüglich ihrer Marktreichweite lassen sich die Unternehmen nicht

eindeutig kennzeichnen: Einige geben an, v.a. auf dem regionalen Markt tätig zu sein, andere operieren europaweit oder sogar weltweit.

Unter den Unternehmen, die dieser Kategorie angehören, befinden sich vergleichsweise wenig Niederlassungen von Konzernen und überwiegend mittelständische Betriebe. Alle haben ihren Sitz in den alten Bundesländern. Auch durch ihre Wettbewerbsstrategie lassen sich die Unternehmen nicht eindeutig kennzeichnen. Allerdings verfolgen sie seltener als andere eine Strategie der Kostenführerschaft. Einige geben auch an, im Vergleich zu ihren Mitbewerbern auf innovative Produkte und Dienstleistungen zu setzen und werben auf ihrer Homepage mit Weiterentwicklung durch Innovation in Technik und Organisation. *„Durch den Mut zu innovativen Ideen und die Kraft, diese auch in die Tat umzusetzen. Das bringt den entscheidenden Vorsprung am Markt. Für unsere Produkte, unser Unternehmen und ganz besonders auch für unsere Kunden“ (10).*

Bei allen Unternehmen stellt die Tätigkeit als Generalunternehmer ein wichtiges Geschäftsfeld dar. Als Generalunternehmer übernehmen die Unternehmen die gesamte Abwicklung eines Bauauftrages, der zum Teil mit Subunternehmen und zum Teil mit eigenem gewerblichem Personal ausgeführt wird. Die Generalunternehmen sind dabei für alle bauausführenden Leistungen bis zur Endabnahme des Bauwerkes verantwortlich. Die meisten Unternehmen befinden sich dabei in einem Wandel von einem reinen Bauunternehmen hin zu einem Dienstleistungsunternehmen in allen Bereichen des Bauens. *„Weitere Kernkompetenz [T.M.: neben der eigenerstellten Bauleistung] wird zunehmend die Dienstleistung, beginnend mit der Beratung von Bauherren und Architekten bei der Ausführungsplanung“ (12).* Dienstleistung bedeutet, Komplettlösungen aus einer Hand anzubieten – von der Planung und Finanzierung über die Ausführung bis hin zum Betreiben des Bauwerkes.

Voraussetzung, um alle Bauleistungen vergeben zu können und als Generalunternehmer bzw. Generalübernehmer tätig zu werden ist eine angepasste Qualifikations- bzw. Arbeitskräftestruktur. Für die Beschaffung, die Auswahl, den Einsatz und die Kontrolle der Leistungsqualität und -quantität der Werkvertragsarbeitnehmer ist entsprechend qualifiziertes Personal erforderlich, das diese Aufgaben übernehmen kann. Der Anteil an technischem und kaufmännischem Personal liegt bei den Unternehmen, die diesem Typ angehören, vergleichsweise im mittleren Bereich. *„Man kann an den Zahlen erkennen, dass wir mittlerweile bei mehr verwaltungstechnisch-kaufmännischem Personal sind als bei Gewerblichen. Wir hatten größenordnungsmäßig, ich glaube im Jahre 2000, den 50%-Schwenk. Bis zum Jahr 2000 hatten wir etwas mehr Gewerbliche und jetzt haben wir eine*

höheren Anteil an Angestellten“ (7). Insbesondere der Einsatz ausländischer Werkvertragsarbeitnehmer erfordert neue Formen der Arbeitsorganisation auf den Baustellen und in der Verwaltung. Ein Mitarbeiterstab aus qualifizierten Ingenieuren, Betriebswirten und Kaufleuten plant und bearbeitet die Projekte und überwacht die Bauausführung. „Da ist halt unser Polier und Bauleiter gefragt, um das zu koordinieren dann. (...) Wenn die Schalung gestemmt ist, dann muss bewehrt werden. Und das sind ja zwei verschiedene Nachunternehmen. Und dafür sind wir zuständig“ (4).

Im Vergleich zu den Unternehmen der anderen Strategietypen weisen die Unternehmen eine verhältnismäßig hohe Geringqualifiziertenquote auf. Die gewerblichen Arbeitskräfte werden nach dem Branchentarif entlohnt. Ungefähr die Hälfte der Unternehmen wird auch selbst als Subunternehmen tätig, allerdings – gemessen am Umsatz – nur in einem sehr geringen Ausmaß. Der Anteil des durch Subunternehmertätigkeit erzeugten Umsatzes am Gesamtumsatz beträgt im Durchschnitt 8% und liegt damit vergleichsweise im oberen Bereich.

Unter den Unternehmen dieses Typs finden sich sowohl sehr große Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 850 Mio. EURO als auch Betriebe mit einem Umsatz im vergleichsweise mittleren Bereich (ca. 40 Mio. EURO). Auch durch ihre Ertragssituation lassen sich die Unternehmen nicht eindeutig kennzeichnen: Ein Unternehmen gibt an, dass die Gewinne deutlich über dem Aufwand lagen. Ein anderer Befragter dagegen berichtet von größeren Verlusten im letzten Geschäftsjahr. Die meisten jedoch geben an, sich in einer positiven Ertragslage zu befinden.

5.2.3 Typ 3: Strategie der kurzfristigen Externalisierung

5.2.3.1 Charakteristika der Strategie

Der dritte empirisch vorkommende Typ betrieblicher Arbeitskräftestrategien, die Strategie der kurzfristigen Externalisierung, kann – wie auch schon Strategietyp 2 – als eine „Mischstrategie“ bezeichnet werden. Die Strategie zeichnet sich jedoch aufgrund der kurzfristigen strategischen Orientierung bei der Zusammenarbeit mit den Subunternehmen durch ein vergleichsweise höheres Ausmaß der Externalisierung aus als die Strategie der langfristigen Externalisierung.

Bei der Strategie der kurzfristigen Externalisierung wird ein fester Stamm an eigenen Arbeitskräften mit einem externen Segment kombiniert. Der Anteil am Umsatz, der durch den Einsatz von Subunternehmen erzielt wird, variiert bei allen fünf Bauunternehmen, die

diesem Strategietyp angehören, innerhalb einer gewissen Bandbreite zwischen 40% und 65%. Bei den meisten Unternehmen dieses Typs ist in den letzten Jahren ein klarer Trend hin zur Spezialisierung bzw. zur Reduzierung der eigenen Bauleistungen auszumachen. Neben den klassischen Nachunternehmerleistungen, wie zum Beispiel einem Großteil des Spezialtiefbaus und des Ausbaugewerbes, welche auch in der Vergangenheit schon immer vergeben wurden, weil die Unternehmen die erforderlichen Geräte und die das entsprechende Fachpersonal nicht vorhalten, wird auch der Eigenanteil an allen anderen Bauleistungen immer weiter reduziert. Das heißt, es werden immer mehr Bauleistungen, die das Unternehmen vor einigen Jahren noch selbst erbracht hat, durch Leistungen von Subunternehmen substituiert. Auf diese Arbeiten sind die Unternehmen grundsätzlich eingerichtet, haben aber mittlerweile selbst nicht mehr die Personalstärke, um die Leistung erbringen zu können. Vor allem im Bereich des klassischen Rohbaus (Betonbauleistungen, Schalungsarbeiten, Bewehrungsarbeiten, Eisenflechten/-biegen etc.), wo die Werkvertragsarbeitnehmer schnell eingewiesen und eingearbeitet werden können, werden die Eigenleistungen reduziert und über Werkverträge an Subunternehmen übertragen. Im Bereich Tief- und Straßenbau wird dagegen noch überwiegend mit eigenem Personal gearbeitet. *„Ich würde sagen, der Umsatzanteil der Nachunternehmen an schlüsselfertigen Projekten liegt in der Größenordnung von 60% des Projektes. Bei einem konstruktiven Projekt liegt der Umsatzanteil der Nachunternehmen ungefähr bei 30/40%, also das ist deutlich niedriger“ (2).*

Alle Unternehmen geben jedoch an, die eigen erstellte Bauleistung als Kompetenz des Unternehmens erhalten zu haben und auch weiterhin erhalten zu wollen. Für Tätigkeiten, die sie zu Ihren Kernkompetenzen zählen sowie für Bauleistungen mit hohem Qualitätsanspruch wie zum Beispiel das Erstellen eines Sichtmauerwerks oder Sanierungsarbeiten, werden nach wie vor eigene Arbeitskräfte eingesetzt.

Die Strategie der kurzfristigen Externalisierung ist weiter durch eine kurzfristige Bindung zwischen Generalunternehmen und Subunternehmen gekennzeichnet. Die Rekrutierung von Subunternehmen orientiert sich am kurzfristigen Bedarf und erfolgt vorwiegend über den externen Markt, das heißt durch einen ständigen Austausch der Subunternehmen. Zwar schließen die meisten Personalverantwortlichen eine wiederholte Zusammenarbeit mit ein und demselben Subunternehmen nicht kategorisch aus, dennoch wechseln die beauftragten Unternehmen in der Regel mit jedem fertig gestellten Objekt. Einige der Befragten planen sogar bereits bei Fertigstellung des Bauprojektes einen (unfreiwilligen) Wechsel der Subunternehmen mit ein. *„Also uns geht ... täglich eine Firma verloren. Nicht weil die nicht mehr wollen, sondern weil die einfach Insolvenz anmelden müssen. Insofern ist das*

auch schon mittlerweile Standard, dass man sich nach neuen Firmen dann umgucken muss während der Bauphase“ (23).

Aufgrund der kurzfristigen Zusammenarbeit besteht auch kein Interesse daran, nähere Informationen über die Subunternehmen und deren Arbeitskräfte zu bekommen. *„Die Qualifikation der Arbeitskräfte des Nachunternehmers ist erst mal egal. Weil (...) die haben ja auch einen Werkvertrag mit uns und letztendlich eine ordentlich betonierte Wand abzuliefern. Wenn sie das hinkriegen, ist mir egal, wie lange die dafür brauchen, solange sie sich an den Gesamttermin halten. Ob die einen Mann dafür brauchen oder vier ist mir egal. Das ist deren Problem“ (2).* Es ist völlig ausreichend, wenn das Subunternehmen sich durch seine formalen Qualifikationen ausweist, welche üblicherweise durch Referenzen und Zertifikate nachgewiesenen werden.

Hinsichtlich der Rekrutierungsquelle für Subunternehmen bestehen keine grundsätzlichen Präferenzen. In der Regel werden die Subunternehmen selbst aktiv und bewerben sich auf eine Ausschreibung hin per Fax. Ein Personalverantwortlicher spricht sogar von einer ständigen Bewerbungsflut. Teilweise kommt es auch vor, dass Subunternehmer die Bauleiter direkt auf Baustellen ansprechen. Sollte dennoch kein geeignetes Subunternehmen dabei sein oder möchten die Firmen ganz einfach noch weitere Angebote einholen, so werden über die Gelben Seiten, das Internet oder Fachzeitschriften weitere potentielle Unternehmen ausfindig gemacht. Vereinzelt wird auch beim Bauherren nachgefragt, ob er bei der Auswahl der Subunternehmer spezielle Wünsche hat.

Bei der Auswahl der Subunternehmen wird kein hoher zeitlicher und personeller Aufwand betrieben. Die Verantwortung der Selektion obliegt einer oder wenigen Personen, welche dann die Entscheidung fällen. Nur bei einzelnen Projekten, bei denen es überwiegend um technische Inhalte geht, werden weitere Personen (wie z.B. die zuständigen Ingenieure) bei der Auswahl hinzugezogen. Meist werden jedoch die eingehenden Angebote von den kaufmännischen Angestellten im Einkauf, welche nicht nur für den Einkauf des Materials, sondern auch für den Einkauf von Bauleistungen zuständig sind, gewertet. Dabei werden die Preise verglichen und anschließend in eine Rangordnung, einen „Preis-Spiegel“ gebracht. Auf der Basis dieser Zusammenfassung entscheidet dann der Projektleiter welche Subunternehmen den Zuschlag bekommen. Die Verhandlungen laufen dann zwischen dem Einkauf und den Subunternehmen.

Dabei steht der Kostenfaktor grundsätzlich an vorderer Position. *„...ich will ein Produkt erstellen, was jetzt kostengünstig ist. Und das zweite, ich will ein Qualitätsprodukt erstel-*

len“ (14). Wer das günstigste Angebot macht, der bekommt den Auftrag. Nur wenn die Preisspanne zwischen den Angeboten nicht sehr groß ist, kommt auch das Kriterium „*ich kenne die Firma und ich weiß, was ich an der habe*“ (2) zum Tragen. Von einigen Befragten wird aber auch berichtet, dass Angebote eingehen, bei denen fast offensichtlich ist, dass die Subunternehmer die Leistung zu diesem Preis nicht erbringen können. Oft ist der Preis jedoch so interessant, dass dennoch diese Subunternehmer ausgewählt werden. Die Möglichkeit, dass die beauftragten Subunternehmen noch während der Durchführung des Bauprojektes Insolvenz anmelden müssen wird dabei im Vorfeld einkalkuliert.

Den europäischen Arbeitsmarkt nutzen die befragten Unternehmen bei der Strategie der kurzfristigen Externalisierung nicht. Die Bauleistungen werden in erster Linie an regional ansässige Subunternehmen vergeben. „*Wir arbeiten fast, also nahezu nur mit einheimischen Subunternehmern zusammen, hauptsächlich mit Subunternehmern aus dem ostdeutschen Raum. Subunternehmer aus dem Ausland sehr, sehr wenig, nur in Ausnahmefällen*“ (23). Zwar würden die befragten Personalverantwortlichen aus Kostengründen sehr gerne mit Subunternehmen aus den mittel- und osteuropäischen Staaten zusammenarbeiten, dies ist aber rechtlich meist nicht möglich: Nach der sogenannten Arbeitsmarktschutzklausel (vgl. Kap. 2.2.) dürfen Subunternehmen aus mittel- und osteuropäischen Staaten nicht eingesetzt werden, wenn die Arbeitslosenquote im jeweiligen Amtsbezirk in den letzten sechs Monaten im Durchschnitt um mindestens 30% über dem Landesdurchschnitt lag (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2007b). Aufgrund der hohen Arbeitslosigkeit zum Zeitpunkt der Datenerhebung können die befragten Unternehmen dieses Typs in den neuen Bundesländern und in Berlin auf legalem Wege keine Kontingent-Arbeitskräfte beschäftigen.⁷⁴ Nur in Ausnahmefällen, nämlich dann, wenn die Unternehmen nachweisen können, dass auf dem (regionalen) Arbeitsmarkt kein geeignetes Personal zur Verfügung steht, dürfen auch in diesen gesperrten Bezirken osteuropäische Firmen eingesetzt werden. Wenn es rechtlich möglich ist, Subunternehmen aus MOE-Staaten einzusetzen, dann werden im Rohbau ausschließlich osteuropäische genommen.

Bei Subunternehmen aus den „alten EU-Ländern“ sehen die befragten Personalverantwortlichen dagegen alle übereinstimmend keinen Preisvorteil mehr. Gerade in den neuen Bundesländern werden die Beschäftigten in der Bauwirtschaft nicht mehr nach Tarif

⁷⁴ Die Arbeitslosenquote lag zum Zeitpunkt der Datenerhebung in den neuen Bundesländern und in Berlin mit Ausnahme der Agenturbezirke Potsdam und Suhl mehr als 30% über dem Landesdurchschnitt (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2007b). Aufgrund der sogenannten Arbeitsmarktschutzklausel wurden daher keine Werkverträge mit Unternehmen aus den Mittel- und Osteuropäischen Staaten genehmigt (vgl. hierzu auch Kap. 2.2.1.).

entlohnt. Sie bekommen in der Regel den vorgeschriebenen Mindestlohn, den auch die Arbeitskräfte der ausländischen Subunternehmen erhalten. Zwar bleibt noch eine Differenz bei den Lohnnebenkosten, da sich die Sozialabgaben nach den Regelungen des entsendenden Landes richten und dort meist niedriger liegen als in Deutschland. Auf der anderen Seite entstehen bei einer Auftragsvergabe an ausländische Firmen Reisekosten, die bei einer ostdeutschen Firma vor Ort entfallen, und die diesen geringfügigen Kostenvorteil nahezu ausgleichen.

Eine große Rolle spielen auch die schlechten Erfahrungen in der Vergangenheit, genauer gesagt in den neunziger Jahren, als eine Schwemme von portugiesischen, spanischen und italienischen Subunternehmen mit ihren Arbeitskräften nach Deutschland kamen, von denen die befragten Unternehmen berichten. *„Nicht jeder, der sich Bauarbeiter schimpft oder nennt, ist ein Bauarbeiter, den wir gebrauchen können. Diese Erfahrung haben unsere Konzerne uns gelehrt Mitte der 90er Jahre. (...) Das waren nicht wirklich Bauarbeiter. Das waren billige Arbeitskräfte, wo man gesagt hat, na gut, Stahl verlegen oder irgendwie was herrichten, das werden die schon hinkriegen“* (14). Als belegendes Beispiel werden oft die Bauwerke am Potsdamer Platz in Berlin angeführt, an denen nur wenige Jahre nach ihrer Fertigstellung bereits Nachbesserungen durchgeführt werden mussten. *„Wenn Sie schauen, wie oft da heute schon, fünf Jahre nach Fertigstellung, Gerüste dran stehen, dann muss man sich fragen warum“* (14).

Hinzu kommt, dass es bei öffentlichen Auftraggebern durchaus positiv gesehen wird, wenn auf der Baustelle deutsch gesprochen wird. *„Und das ist auch politisch gewollt, dass wir Firmen von hier benutzen. Also der Auftraggeber fragt uns schon ‚wie viele sächsische Firmen haben Sie dabei‘ oder brandenburgische Firmen. Und dann sagen wir ‚Oh, ganz viele!‘ das ist gewollt. Steht auch in der Zeitung. Da steht dann drin, dass überwiegend einheimische Firmen beschäftigt werden und alle freuen sich“* (2). Private Auftraggeber legten allerdings meist keinen Wert darauf.

Für den Großteil ihrer eigenen gewerblichen Arbeitskräfte verfolgen die Unternehmen dieses Typs eine vergleichsweise kurzfristig ausgerichtete Personalstrategie. Das heißt, sie orientieren sich bei der (zahlenmäßigen) Anpassung des gewerblichen Arbeitsvermögens am kurzfristigen Bedarf der Unternehmung. Entsprechend wird der überwiegende Teil des Personals bedarfsgerecht kurzfristig rekrutiert und abgebaut. *„Wir haben einen gewissen Grundstock an festem gewerblichem Personal. Das sind ca. 30,35, die wir versuchen, lange zu halten. Das ist die Grundlast, sage ich jetzt mal so. Die restlichen, das sind welche, wo wir Leute, die wir kennen, einstellen, auf Zeitvertragsbasis, projektbezogen.“*

Und dann, wenn das rum ist und der Vertrag läuft aus, dann hören die wieder auf. Und dann fangen sie, wenn sie dürfen, halt mal wieder an. Das sind die anderen. Und die schwanken halt sehr stark“ (2). Hier zeigt sich eine deutliche Segmentierung der Beschäftigten in eine Stamm- und eine Randbelegschaft: Die Strategie der langfristigen Bindung des eigenen Stammpersonals wird kombiniert mit einer Strategie der kurzfristigen Bindung durch den (saisonalen) Einkauf von Qualifikationen auf dem betriebsexternen Markt. Auch die projektbezogen beziehungsweise kurzfristig rekrutierten Beschäftigten bleiben aber „eigenes Personal“ und damit arbeitsvertraglich gebundene Mitglieder des Unternehmens.

Insgesamt ist in den letzten Jahren ein ganz klarer Trend hin zum Abbau des gewerblichen Personals zu erkennen. Alle befragten Personalverantwortlichen gaben an, dass in den letzten drei Jahren die Anzahl der gewerblichen Arbeitskräfte zurückgegangen ist. *„Den größeren Teil haben wir im gewerblichen Bereich abgebaut und haben da nur noch eine kleine Stammgruppe behalten, mit denen wir bestimmte Maßnahmen durchführen wollen, aber mehr nicht mehr. Also Rohbau mit eigenen Kräften in einer bestimmten Größenordnung können wir nicht mehr machen, werden wir auch nicht mehr machen“ (23).* Einige Unternehmen gaben an, dass sich das gewerbliche Personal in den letzten Jahren halbiert habe. In keinem der befragten Unternehmen besteht jedoch (derzeit) das Ziel, sich langfristig von allen gewerblichen Arbeitskräften zu trennen und nur noch mit Subunternehmen zu arbeiten. *„Also das sind die Grundfragen der Baubranche, die Sie da ansprechen: baue ich noch selbst oder lasse ich nur noch bauen oder verkaufe ich nur noch Bauleistungen. Und ich bin der Meinung, wir müssen noch selbst bauen können. Und deswegen haben wir eigene Leute“ (2).* Bei den meisten Betrieben ist daher für die nächsten Jahre kein weiterer Personalabbau geplant.

5.2.3.2 Merkmale der internen und externen Umwelt der Unternehmen

Bei den Bauunternehmen, die die Strategie der kurzfristigen Externalisierung verfolgen, handelt es sich überwiegend um Niederlassungen von Konzernen mit Sitz in Ostdeutschland. Die Unternehmen werden in verschiedenen Bereichen des Bauhauptgewerbes tätig, haben ihren Tätigkeitsschwerpunkt jedoch alle im Hochbau. Einige Betriebe haben sich dabei auf den Ingenieurhochbau spezialisiert, andere werden schwerpunktmäßig im Bereich Umbau und Sanierung tätig. *„Das ist eine Kernkompetenz, würde ich jetzt mal sagen, von uns, die westdeutsche Niederlassungen nicht haben in dem Maße und wir aus dem Grund heraus, wenn es um Sanierung geht, auch von anderen Niederlassungen ange-*

fragt werden, ob wir sie dort unterstützen können und wir dort gemeinsam mit den Niederlassungen im Westen Sanierungen durchführen“ (23).

Die Unternehmen, welche sich auf die Sparte Ingenieurhochbau spezialisiert haben, werden ausschließlich für öffentliche Auftraggeber tätig. Die anderen Unternehmen agieren sowohl für öffentliche als auch für private Kunden. Bei den Bauprojekten konzentrieren sich die Unternehmen in der Regel auf größere Projekte und werden auf einem regionalen oder nationalen Markt tätig.

Bauunternehmen, die diesem Strategietyp angehören, sind durch keine spezifische Wettbewerbsstrategie zu charakterisieren. Allerdings verfolgen sie häufiger als andere eine Strategie der Kostenführerschaft. *„Heutzutage läuft alles über den Preis. Qualität wird nur dann zum Kriterium, wenn es in der Ausschreibung explizit gefordert wird“ (16).* Allen Bauunternehmen gemeinsam ist die Tätigkeit als Generalunternehmer. Als Generalunternehmer übernehmen die Unternehmen die gesamte Abwicklung eines Bauauftrages, der zum Teil mit Subunternehmen und zum Teil mit eigenem gewerblichem Personal ausgeführt wird. Die Generalunternehmen sind dabei für alle bauausführenden Leistungen bis zur Endabnahme des Bauwerkes verantwortlich und treten gegenüber dem Bauherrn als Ansprechpartner für den gesamten Bauprozess auf.

Die Arbeitskräftestruktur ist durch einen vergleichsweise mittleren Anteil an technischem und kaufmännischem Personal gekennzeichnet. *„Wir haben ja relativ wenig gewerbliche im Verhältnis zu den Angestellten. Also das ist ja das Verhältnis 2:1, ist ja nicht viel. Das erklärt sich aber aus den Subunternehmen. (...) Ja, unser Hauptgeschäft liegt ja darin, so ein Bauwerk auch zu managen. Und dafür brauchen wir die ganzen Techniker. Und wir brauchen wenig kaufmännische Arbeitskräfte, weil, die Berechnungen zu prüfen... Also die meisten von den zehn sind Sekretärinnen. Also echte Kaufleute haben wir vier, die sich mit wirklich kaufmännischen Tätigkeiten beschäftigen“ (2).*

Der Anteil der nicht-gewerblichen (technischen und kaufmännischen) Arbeitskräfte an allen Arbeitskräften ist jedoch in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Dabei handelt es sich in erster Linie um Mitarbeiter im technischen Büro, meist Ingenieure, welche die Aufgabe haben, die gesamte Ausführung des Bauwerkes exakt zu planen und das zuständige Führungspersonal auf der Baustelle in baubetrieblichen Fragen bei der Ausführung der (Ingenieur)Bauten zu beraten. *„Die Kunst besteht darin (...) das Projekt soweit durchzudenken, dass man weiß, was der Mensch zu machen hat. Dafür habe ich meine vielen Ingenieure. (...) Der Ingenieur hat das Wissen. Und deshalb legen wir Wert auf diese*

vielen Ingenieure. Deshalb haben wir diese Kopflastigkeit“ (2). Aber auch Projektleiter, Bauleiter und Poliere, die die Aufgabe haben, die Ausführung der Bauleistung zu beaufsichtigen, sind für die Unternehmen von großer Bedeutung. „Also in der Regel vergeben wir ja Teilleistungen. Und diese Teilleistungen werden von uns mit in die Bauleitung einbezogen. Das heißt, wir überwachen den Termin und wir überwachen letztendlich die Fertigungsqualität und nehmen diese Leistung ja letztlich auch ab. Aber, ich sage mal, um diese – weil es sind ja viele Leistungen, die sich eigentlich einer Abnahme entziehen, weil sie einfach durch nachfolgende Leistungen unsichtbar gemacht werden. Dadurch sind wir eigentlich verpflichtet, ständig zu kontrollieren. Und das tun wir auch. Also es gibt Betonierprotokolle, wo die Betonqualität überwacht wird, wo die Einbaugenauigkeit überwacht wird, wo die ... ja, es wird einfach eine lückenlose Dokumentation des Erreichten abgefordert von unseren Auftraggebern“ (16).

Der Anteil der gering qualifizierten Arbeitskräfte an den gesamten gewerblichen Arbeitskräften liegt bei den Unternehmen dieses Typs im vergleichsweise unteren Bereich. Die Betriebe verfügen meist nur noch über gut ausgebildete qualifizierte gewerbliche Mitarbeiter. *„Hilfskräfte haben wir keine. Fachwerker, Bauwerker – damit können Sie keinen Blumentopf gewinnen“ (2).* Alle der befragten Unternehmen geben zudem an, ihre gewerblichen Arbeitskräfte nach dem Branchentarif zu bezahlen.

Bei den Unternehmen, die diesem Strategietyp angehören, handelt es sich um Betriebe mit einem Umsatz im (vergleichsweise) unteren Bereich (ca. 20 – 80 Mio. EURO). Bezüglich ihrer Ertragslage lassen sich die Unternehmen nicht eindeutig kennzeichnen: Einige geben an, dass sie im letzten Geschäftsjahr größere Verluste hinnehmen mussten. Bei anderen lagen die Erträge deutlich über dem Aufwand. Insgesamt befinden sich die Unternehmen aber in einer vergleichsweise schlechten Ertragslage. Allen Unternehmen gemeinsam ist wiederum, dass sie selbst kaum als Subunternehmen tätig werden.

5.2.4 Typ 4: Dominant externe Strategie

5.2.4.1 Charakteristika der Strategie

Dem vierten Strategietyp, welcher hier als dominant externe Strategie bezeichnet wird, gehören Bauunternehmen an, welche ein sehr hohes Ausmaß der Externalisierung aufweisen. Sie verfügen – wenn überhaupt – nur noch in einem sehr geringen Ausmaß über eigenes gewerbliches Personal und verlagern die ausführenden Tätigkeiten allesamt auf externe Werkvertragsarbeitnehmer.

Bei den Unternehmen ist in den letzten Jahren ein klarer Trend hin zur Reduzierung der eigen erstellten Bauleistung auszumachen. Es wurden nach und nach immer mehr Tätigkeiten, die die Unternehmen früher noch selbst erbracht haben, durch Leistungen von Subunternehmen substituiert. Das gewerbliche Personal wurde kontinuierlich abgebaut und es wurden und werden auch in Zukunft keine gewerblichen Arbeitskräfte mehr eingestellt. Einige Unternehmen verfügen zwar noch über einen Restbestand an gewerblichen Mitarbeitern, aber auch dies soll sich in den nächsten Jahren noch ändern. „*Wir haben jetzt noch drei gewerbliche Arbeitskräfte und zwar deshalb, zwei schaffen hier im Haus in der Lichtpausabteilung, die kopieren und machen Post usw. Und ein Mann ist noch auf unserem Bauhof, den wir noch haben, der aber im Prinzip auch überflüssig ist*“ (18). Über gewerbliche Arbeitskräfte, welche konkrete ausführende Bauleistungen gleich welcher Art erbringen können, verfügen die Unternehmen – von einer Ausnahme abgesehen – bereits heute nicht mehr. Auch die sogenannten „Eingreiftruppen“, welche beim Ausfall eines Subunternehmens einspringen können, werden heute nicht mehr vorgehalten. Alle zu erbringenden Bauleistungen werden über Werkverträge an Subunternehmen vergeben.

Bei der Vergabe der Bauleistungen greifen die Firmen auf einen Pool an Subunternehmen zurück, mit denen immer wieder zusammengearbeitet wird. Dabei orientieren sich die Unternehmen nicht an einem bestimmten Nachunternehmen, sondern sie haben Zugriff auf ein flächendeckendes Netz von zuverlässigen Unternehmen verschiedener Gewerke, von denen mit den einen mehr und mit den anderen weniger zusammengearbeitet wird. „*Also Ziel ist, einen Pool von Stammfirmen zu haben. (...) In allen Gewerken glaube ich, gibt es einen Pool von Nachunternehmern, die sich auch verlassen können, bei uns fair behandelt zu werden und bei uns auch öfter mal einen Auftrag zu bekommen*“ (31). Die Nachunternehmen, die sich in der Vergangenheit bewiesen haben, haben immer wieder eine Art „Einstiegsrecht“ und bekommen auch wieder neue Aufträge.

Jedes der befragten Unternehmen hat eine Nachunternehmerdatei, die nach Gewerken untergliedert ist. In ihr werden alle relevanten Angaben zu den bislang unter Vertrag genommenen Nachunternehmen erfasst, um bei einem Bedarf gezielte Ansprechpartner zu haben. Zu diesem festen Stamm an Subunternehmen kommen aber auch immer wieder neue dazu. „*Ich würde schon sagen, das sind so 80% immer wieder die Stammfirmen. Und da kommen dann so 20% immer wieder neu dazu*“ (31). Auf diese Weise entsteht eine bewusste Mischung zwischen bereits bekannten, bewährten Subunternehmen und neuen Firmen, die man kennen lernen möchte. Einige Subunternehmen bewerben sich dabei von sich aus. Viele der befragten Unternehmen halten ihre Mitarbeiter aber auch dazu an, aktiv

nach neuen möglichen Subunternehmen Ausschau zu halten. „*Und da ist es doch schön, ich sage mal so, wie mein Einkäufer das ähnlich macht, wir fahren über die Autobahn, haben da auch so ein Sprechgerät da, und wenn wir dann mal an einem Auto vorbeifahren, wo eine Firma draufsteht und eine Telefonnummer, dann wird das dort rein gegeben. Und dadurch entstehen manchmal auch schon wieder neue Nachunternehmer, die du normalerweise nie gefunden hättest und die du dann holst*“ (25). In einem Unternehmen bekommen die Bauleiter die Vorgabe, pro Jahr zehn neue Firmen zu akquirieren. Ziel ist es, den Pool der Subunternehmen möglichst groß zu halten, um so im Bedarfsfall eine gewisse Auswahl zu haben und nicht am Markt suchen zu müssen.

Die eingegangenen Bewerbungen und die neu akquirierten Adressen gilt es zu sichten und zu selektieren. Anschließend wird mit den Firmen Kontakt aufgenommen. Firmen, von denen bekannt ist, dass sie bereits in der Region tätig sind, werden direkt auf der Baustelle kontaktiert. Ihre Bauleistung wird beobachtet und die dort beschäftigten Arbeitskräfte, in erster Linie Bauleiter und Poliere, werden befragt. Durch diese Vorgehensweise versucht man einen möglichst umfassenden ersten Eindruck von dem Unternehmen zu bekommen. Wird ein neuer Nachunternehmer beauftragt, so wird an diesen in der Regel zunächst eine kleinere Bauleistung vergeben. Bei einer erfolgreichen Zusammenarbeit erhält dieser Nachunternehmer dann in der Zukunft auch größere Bauaufträge und wird in den festen Pool an Nachunternehmen, mit denen immer wieder zusammengearbeitet wird, aufgenommen.

Bei der Auswahl der Subunternehmen wird ein relativ hoher zeitlicher und personeller Aufwand betrieben, denn da die Unternehmen dieses Typs nicht mehr über eigenes gewerbliches Personal verfügen gilt die Devise: *"Wir können nur so gut sein wie die Subunternehmen"* (8). Bereits im Vorfeld werden mehrere Personen an der Selektion beteiligt. Die Federführung im gesamten Auswahlprozess trägt ein spezieller Nachunternehmereinkäufer. Dieser erstellt zunächst anhand der zu erledigenden Bauaufgabe ein Anforderungsprofil für die benötigten Nachunternehmen. Dabei spielt neben dem Gewerk auch die Größe und die Komplexität eine Rolle. Entsprechend kann dann abgeleitet werden, welche Firmen aus der Datenbank in Frage kommen: Für ein Projekt von kleinerer oder mittlerer Größenordnung werden kleinere mittelständische Subunternehmen gesucht, bei Großprojekten werden oft auch andere Konzerne beauftragt. Hierzu wird auf die Nachunternehmerdatei zurückgegriffen, in welcher sowohl bekannte als auch neue Unternehmen erfasst sind.

Ist diese erste Auswahl getroffen, so geht die Liste potentieller Nachunternehmen in der Regel wie eine Art Rundschreiben an den Kalkulationsleiter, den zuständigen Bauleiter und Polier. Bei größeren Projekten auch an den Niederlassungsleiter oder Geschäftsführer. Fällt diesen Personen noch ein weiterer Nachunternehmer ein, der genau für dieses Bauvorhaben in Frage käme, so fügen sie diesen der Liste hinzu. Gegebenenfalls werden auch Nachunternehmen wieder von der Liste gestrichen, wenn man diese – aus welchen Gründen auch immer – nicht für geeignet hält. Anschließend klärt der Nachunternehmer-einkäufer meist auf telefonischem Wege ab, welche Nachunternehmen prinzipiell bereit sind, den Auftrag zu übernehmen. Die verbleibenden Subunternehmen werden dann angeschrieben und aufgefordert, ein Angebot abzugeben. Sobald die Angebote eingehen werden diese vom Einkauf gewertet und in eine Rangfolge gebracht. Anschließend erfolgt die endgültige Auswahl der zu beauftragenden Subunternehmen auf Basis dieses Preis-Spiegels. Diese Entscheidung wird gemeinsam von den zuständigen Projektleitern, Bauleitern und – ab einer gewissen Auftragssumme – auch von den Abteilungsleitern bzw. Geschäftsführern getroffen.

Als Kernproblem bei der Auswahl der Subunternehmen erweist sich die Balance zwischen Qualität und Preis. Nicht alle billigen Angebote sind in der Endabrechnung kostengünstig. Durch notwendige Nacharbeiten oder Abzüge des Auftraggebers wegen Qualitätsmängeln kann das billige Angebot im Endeffekt teurer werden. *„Wichtig ist, dass der Preis stimmt und die Qualität stimmt, dann ist praktisch die Welt in Ordnung. Und was nützt Ihnen ein billiger Preis, wenn die Firma dann Murks liefert, und dann müssen Sie nachbessern. Oder die Firma gibt's nicht mehr. Dann würden Sie wieder eine andere Firma beauftragen. Das sind alles so Probleme... Die Qualität ist heute nicht zu unterschätzen“* (18). Viele der befragten Unternehmen wählen deshalb lieber eine etwas teurere Firma, bei der Termintreue und ein seriöses Nachtragsverhalten gewährleistet sind. Einer der Personalverantwortlichen drückt dies so aus: *„Wichtig: der Günstigste, nicht der Billigste erhält den Zuschlag. (...) Billig ist der, der rein vom mathematischen her die geringste Angebotssumme hat, mit allen vergleichbaren Positionen. Günstig ist der, der ein seriöses Angebot macht und in der Lage ist, den Auftrag zu erfüllen“* (8).

Einen weiteren wichtigen Aspekt bei der Auswahl der Nachunternehmen stellt die Frage dar, ob die Nachunternehmen über genügend eigene Kapazitäten verfügen, um den Auftrag zu erfüllen, oder ob dazu weitere Subunternehmen beauftragt werden. Favorisiert werden Unternehmen, die mit ihren eigenen Arbeitskräften tätig werden. Auch hierfür wird teilweise ein höherer Preis in Kauf genommen.

Alle Unternehmen dieses Strategietyps lassen die Nachunternehmen nach Abschluss des Bauvorhabens von dem zuständigen Bauleiter oder Polier bewerten. Die Ergebnisse werden in der Nachunternehmerdatenbank festgehalten. Im Vordergrund stehen hierbei die Kriterien Termintreue, Ausführungsqualität, Flexibilität und Nachtragsverhalten. Aber auch sogenannte „weiche Kriterien“ wie Ehrlichkeit und Vertrauen spielen eine wichtige Rolle. *„Wenn einer dreimal unsere Bauleiter anlügt und sagt, ich komme morgen mit fünf Leuten Verstärkung und der macht das nicht, dann ist das fast auf Dauer ein Ausschlusskriterium... ist ein Vertrauensbruch. Weil wir erzählen unserem Auftraggeber, du, pass auf, die Sache wird morgen fertig sein, weil wir uns drauf verlassen. Also das ist schon ein ganz wichtiges Kriterium“* (31). Die Kriterien selbst werden bei den einzelnen Unternehmen unterschiedlich gewichtet. In der Regel kommt ein Nachunternehmer, der einmal schlecht bewertet wurde, auf eine „schwarze Liste“, bleibt aber Bestandteil des Nachunternehmerpools, mit dem zusammengearbeitet wird. Bei einer wiederholten negativen Bewertung wird dieser Nachunternehmer jedoch nicht mehr angefragt. Die Kooperation mit den Nachunternehmen, die sich bewährt haben, wird auf eine längerfristige Basis gestellt.

Der Stamm der Nachunternehmen, mit denen immer wieder zusammengearbeitet wird, besteht bei allen Unternehmen ausschließlich aus deutschen Firmen. Es ist dabei möglich, dass die beauftragten Subunternehmen ihrerseits ausländische Unternehmen beauftragen, die befragten Unternehmen selbst tun dies jedoch nicht. Im Rohbaubereich wird in erster Linie auf ostdeutsche Subunternehmen zurückgegriffen, Aufträge im Ausbaugewerbe werden bevorzugt an regional ansässige Firmen vergeben. Den europäischen Arbeitsmarkt nutzen die Unternehmen nicht beziehungsweise nicht mehr. Hierfür werden von den Befragten die rechtlichen und administrativen Rahmenbedingungen beim Einsatz ausländischer Subunternehmen als Gründe angeführt. Durch die Einführung von Übergangsfristen bei der Arbeitnehmerfreizügigkeit und der Dienstleistungsfreiheit bei der Osterweiterung der EU sind Entsendungen von Arbeitskräften aus Mittel- und Osteuropa in der Bauwirtschaft auch weiterhin nur auf der Basis der bilateralen Vereinbarungen zwischen den Staaten möglich (vgl. hierzu Kapitel 2.2. dieser Arbeit). Demnach unterliegt der Einsatz von Arbeitskräften aus mittel- und osteuropäischen Staaten einer sogenannten Betriebsquote, die sich an der Betriebsgröße des Auftraggebers orientiert. Nach dieser Quotierung darf die Anzahl der eingesetzten Werkvertragsarbeitnehmer maximal 30 Prozent der im deutschen Betrieb beschäftigten gewerblichen Arbeitnehmer betragen. Da die Unternehmen über gar keine oder nicht genügend gewerbliche Mitarbeiter verfügen, können sie nicht auf mittel- und osteuropäische Subunternehmen zurückgreifen. *„Und wenn man*

126

irgendwann kein eigenes Personal mehr hat, dann hat man keine Quote mehr und hat dann schlecht die Möglichkeit, Unternehmen aus den MOE-Staaten zu verpflichten“ (20).

Für die Entsendung von Arbeitskräften aus den sogenannten „alten EU-Staaten“ gibt es keine Beschränkung der Arbeitnehmer- und Dienstleistungsfreiheit. Dennoch führen die Befragten – neben der Marktveränderung in den Entsendestaaten, welche auch von allen anderen befragten Personalverantwortlichen der Untersuchung als Ursache für den Rückgang des Einsatzes von Arbeitskräften aus Süd- und Westeuropa angeführt werden – auch hier rechtliche Regelungen als Grund an: Das Gewährleistungsrisiko wird als problematisch beurteilt, da die Werkvertragsarbeitnehmer – sofern keine deutsche Betriebsstätte vorliegt – unter Umständen nicht mehr für entstehende Nachbesserungen verfügbar sind. Die ausländischen Subunternehmen können vor Gericht meist nicht belangt werden und kommen nicht für die entstehenden Mehrkosten durch Nacharbeiten auf. *„Sind die ausländischen Subunternehmer noch vor Ort und greifbar, müssten sie natürlich auf eigene Kosten nacharbeiten. Doch oftmals ziehen sie nach Abschluss der Arbeiten mit Ihren Leuten sehr schnell ab und sind dann schon über alle Berge. Dann müssen die eigenen Leute ausbessern und nacharbeiten. Und stehen keine eigenen Leute zur Verfügung, dann muss wieder ein Subunternehmer ran. Und das wird dann verdammt teuer“ (18).*

Beim Einsatz ausländischer Subunternehmen mussten die befragten Unternehmen Lehrgeld bezahlen. Die vielfach nur gering qualifizierten ausländischen Arbeitskräfte lieferten oft nur geringe Qualität ab, so dass die Kosten in der Endabrechnung wegen Nacharbeiten oder Preisabzügen nach Mängelrügen weit über denen deutscher Subunternehmen lagen.

5.2.4.2 Merkmale der internen und externen Umwelt der Unternehmen

Bei allen Unternehmen, die dieser Kategorie angehören, zeigt sich eine ganz klare Spartendifferenzierung: Der Schwerpunkt liegt im Hochbau, genauer gesagt im Schlüsselfertigbau. Den Tätigkeitsbereich beschreibt ein Verantwortlicher wie folgt: *„Ist alles, ja, im Prinzip sind es ... schlüsselfertig ist ja alles... Hochbau, Schlüsselfertigbau. Manchmal ist da auch Ingenieurbau dabei, je nachdem, wenn man eine Tiefgarage baut ist das halt Ingenieurbau, gehört aber auch zu einem fertigen Wohnhaus dazu meistens. Und Schlüsselfertigbau ist dann eben, ich sage mal, bis der Schlüssel passt und auch es einzugsbereit ist die Sache“ (25).*

Bei den Bauprojekten konzentrieren sich die Unternehmen auf Großprojekte mit einer Auftragssumme von mindestens drei Millionen Euro. *„Wir konzentrieren uns auf Objekte*

wie Büros, Lagerhallen, so ab einer Größenordnung von zwei bis drei Millionen EURO. Das geht dann hoch bis 25/30 Millionen EURO. Das ist so unsere Kategorie“ (18). Die Unternehmen werden dabei in der Regel auf einem nationalen, mindestens aber regionalen Markt tätig. Bei den Auftraggebern handelt es sich überwiegend um private Kunden.

Bis auf eine Ausnahme haben sich alle Unternehmen in den letzten Jahren von der klassischen Rohbaufirma zum umfassenden Bau-Dienstleister gewandelt. Einer der Befragten drückt dies so aus: „Ich würde unser Unternehmen zur Zeit nicht mehr als Bauunternehmen bezeichnen“ (20). Die Unternehmen verfolgen eine Strategie, die mit dem Begriff Systemführerschaft bezeichnet wird. Dabei ist das wichtigste Geschäftsfeld die Tätigkeit als Generalübernehmer. „Wir sind ein reiner GU - Generalunternehmer oder GÜ - Generalübernehmer. Das heißt ja mit Planung alles komplett zu machen. (...) Das ist das reine GÜ-Geschäft, keine einzigen Leute in der Niederlassung, alles nur reine Management-Aufgaben“ (25). Als Generalübernehmer übernehmen die Unternehmen nicht nur die gesamte Abwicklung eines Bauauftrages, der ausschließlich mit Subunternehmen ausgeführt wird. Sie sind dabei auch für alle weitere Dienstleistungen rund ums Bauen verantwortlich und führen Bauleistungen aus, die vor und ggf. auch nach ihren bisher üblichen Aufgaben liegen. Hierzu gehören etwa die Grundstücksbeschaffung, Planung, Projektentwicklung und Finanzierung sowie das Betreiben von Gebäuden (Vermietung von Büroflächen, Management von Eigentumswohnungskomplexen etc.). Durch diese Neupositionierung versprechen sich die Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile und damit einen Weg aus der Krise.

Die Arbeitskräftestruktur ist durch einen vergleichsweise hohen Anteil an kaufmännischen, vor allem aber technischen Mitarbeitern gekennzeichnet. Dabei handelt es sich in erster Linie um Führungspersonal wie Projektleiter, Bauleiter und Poliere, die die Aufgabe haben, die Ausführung der Bauleistungen zu planen und zu beaufsichtigen. „Weil entscheidend ist ja, wie wir die Sache ganzheitlich eintakten, wie wir die Arbeitsvorbereitung, wie wir die Terminplanung machen, das Controlling machen, das Qualitäts-Termin-Controlling auf der Baustelle. Das ist schon ganz klar. Das kann man jetzt nicht mit zwei Mann machen, sagen, wir machen jetzt ein bisschen Baucontrolling oder Projektsteuerung. Sondern wir haben auf einer Baustelle schon eine große Anzahl von Ingenieuren und Kaufleuten, wenn wir das wirklich ganzheitlich betrachten“ (31). Dabei werden vor allem an die Bauleiter sehr hohe Ansprüche gestellt. „Das müssen unternehmerisch denkende Manager sein. Der einsame Bauleiter, der seine Truppe Maurer hat, antreten lassen, Egon du machst das, Heinz du machst das... gibt es nicht mehr. Heute ist einer, der muss fast ein

Alleskönner sein. Ich sag immer, es gibt drei Komponenten beim Bauleiter: der muss juristisch gebildet sein, der muss kaufmännisch fit sein und bauen muss er sowieso können. Das sind die drei Komponenten, mit denen ein Bauleiter heute zurechtkommt, ja, alle anderen sind Auslaufmodelle und gehen irgendwann unter“ (25). Die einzelnen noch verbliebenen gewerblichen Mitarbeiter werden nach Angaben der Befragten nach dem gültigen Branchentarif entlohnt.

Bei Unternehmen, die dieser Kategorie angehören, handelt es sich überwiegend um Niederlassungen von Konzernen, die ihren Sitz sowohl in den alten als auch in den neuen Bundesländern haben. Die Unternehmen sind vergleichsweise groß (mit einem Umsatz von durchschnittlich um die 99,52 Millionen EURO im Jahr) und befinden sich in einer vergleichsweise günstigen Ertragslage.

5.3 Fazit: Vergleichende Betrachtung der Strategietypen

Im Mittelpunkt dieses Kapitels stand die Frage, welche betrieblichen Arbeitskräftestrategien die untersuchten Bauunternehmen verfolgen und ob Unterschiede in den betrieblichen Arbeitskräftestrategien auch mit Unterschieden in der internen und externen Umwelt der Unternehmen einhergehen. Ein besonderer Fokus lag dabei auf der Nutzung des europäischen Arbeitsmarktes bzw. der Frage, inwieweit die untersuchten Unternehmen auf Subunternehmen aus dem europäischen Ausland zurückgreifen.

Zur Beantwortung der Untersuchungsfragen wurden anhand der beiden typenbildenden Merkmalsausprägungen – dem Ausmaß, in dem Subunternehmen eingesetzt werden und der strategischen Orientierung, welche der Zusammenarbeit zwischen dem fokalen Unternehmen und dem Subunternehmen zugrunde liegt – vier Typen betrieblicher Arbeitskräftestrategien mit einem unterschiedlichen Ausmaß der Externalisierung identifiziert: Eine dominant interne Strategie (Typ 1), eine Strategie der langfristigen Externalisierung (Typ 2), eine Strategie der kurzfristigen Externalisierung (Typ 3) und eine dominant externe Strategie (Typ 4). Diese vier Strategietypen wurden anschließend ausführlich analysiert.

Die folgende Abbildung stellt die Ergebnisse nochmals in einem Überblick dar.

	Arbeitskräftestrategie-Typ			
	Typ 1 Dominant interne Strategie	Typ 2 Strategie der langfristigen Externalisierung	Typ 3 Strategie der kurzfristigen Externalisierung	Typ 4 Dominant externe Strategie
<i>Betriebliche Arbeitskräftestrategie</i>				
<i>Ausmaß der Subkontrahierung</i>				
Anteil der SU am Umsatz ⁷⁵	0 < X < 30 Mittelwert 11,56% (Median 10, Minimum 4, Maximum 20)	30 ≤ X ≤ 70 Mittelwert 48% (Median 50, Minimum 30, Maximum 60)	30 ≤ X ≤ 70 Mittelwert 49% (Median 45, Minimum 40, Maximum 65)	70 < X < 100 Mittelwert 86,23 % (Median 90, Minimum 75, Maximum 90)
	sehr gering	im mittleren Bereich	im mittleren Bereich	sehr hoch
<i>Art der Subkontrahierung</i>				
Häufigkeit des Wechsels der SU	Stammfirmen, mit denen immer wieder zusammengearbeitet wird	Seltener Wechsel der SU	Wechsel der SU nach jedem Projekt	Mischung zwischen Stammfirmen und neuen Firmen
Dauer der Zusammenarbeit (in Jahren)	Zusammenarbeit über Jahre hinweg	Zusammenarbeit mehr als 5 Jahre „Partnerfirmen“	Orientierung am kurzfristigen Bedarf	Zusammenarbeit 2-5 Jahre
Kontaktaufnahme	über persönliche Beziehungen; lange Tradition verbindet direkte Anfrage bei gewünschtem SU	über persönliche Kontakte oder bestehende Geschäftsverbindungen z.T. NU-Datei direkte Anfrage bei gewünschtem SU	SU bewerben sich auf Ausschreibung Auswahl über Preisliste	firmeninterne NU-Datei SU bewerben sich z.T. direkte Anfrage bei gewünschtem SU
Ressourcenaufwand bei der Rekrutierung (an Auswahl beteiligte Personen bzw. Abteilungen)	mittlerer/geringer Ressourcenaufwand (bedingt durch persönl. Kontakte) Bauleitung, Projektleiter, Einkauf	hoher Ressourcenaufwand Zusammenarbeit mehrerer Personen aus den Bereichen techn. und kaufm. Projektmanagement sowie Projektleiter und Bauleiter	geringer Ressourcenaufwand Einkauf, Projektleiter	hoher Ressourcenaufwand Spezieller NU-Einkäufer, Kalkulationsleiter, Projektleiter, Geschäftsführer
	langfristige strategische Orientierung	langfristige strategische Orientierung	kurzfristige strategische Orientierung	strategische Orientierung im vergleichsweise mittleren Bereich

⁷⁵ Alle Unternehmen: Mittelwert 46,19% , Median 45, Minimum, 4, Maximum 90

<i>Ausmaß der Externalisierung</i>				
	sehr gering	gering	hoch	sehr hoch
<i>Umsetzung der Strategie</i>				
Herkunft SU	SU aus der Region, in der gebaut wird; standortbezogen	MOE-Staaten	Ostdeutsche SU	(ost)deutsche SU
Art der Zusammenarbeit mit den SU	Bildung von SU-Ketten wird vertraglich ausgeschlossen Art der Zusammenarbeit zw. SU u. seinen Arbeitskräften ist wichtig Vertrauen + Tradition wichtig	Arbeitskräfte/ Kolonnen der SU sind bekannt Soziale Partnerschaft Bewertung der SU Bildung von SU-Ketten wird vertraglich ausgeschlossen Vertrauen wichtig	Kein Interesse an weiteren Infos über NU und deren Arbeitskräfte	Bewertung der SU Bildung von SU-Ketten soll durch entsprechende Auswahl der SU ausgeschlossen werden
Personalstrategie ⁷⁶	überwiegend langfristig-intern (Mittelwert 24,89, Median 26, Minimum 20, Maximum 27) Personalabbau in den letzten Jahren kein weiterer Personalabbau geplant	sowohl langfristig-intern als auch kurzfristig-extern (Mittelwert 23, Median 24, Minimum 18, Maximum 27) Abbau des eigenen Personals in den letzten Jahren weiterer Abbau geplant	überwiegend kurzfristig-extern (Mittelwert 22,4, Median 23, Minimum 20, Maximum 24) Stamm- vs. Randbelegschaft Personalabbau in den letzten Jahren kein weiterer Personalabbau geplant	eher kurzfristig-extern ⁷⁷ (Mittelwert 21, Median 21, Minimum 15, Maximum 26) Personalabbau in den letzten Jahren es werden keine gewerblichen Arbeitskräfte mehr eingestellt
Unternehmensmerkmale				
Unternehmensstrategie	überwiegend Qualitätsführerschaft	eher keine Kostenführerschaft	vergleichsweise eher Kostenführerschaft	überwiegend Systemführerschaft
Arbeitskräftestruktur	geringer Anteil an techn. u. kaufm. Personal geringer Anteil an Hilfsarbeitern	mittlerer Anteil an techn. u. kaufm. Personal mittlerer Anteil an Hilfsarbeitern	mittlerer Anteil an techn. u. kaufm. Personal geringer Anteil an Hilfsarbeitern	hoher Anteil an techn. u. kaufm. Personal ---

⁷⁶ Der Skalenmittelwert für alle Unternehmen liegt bei 23,07 (Median 23, Minimum = 15, Maximum = 27)

⁷⁷ Da die Unternehmen nur noch vereinzelt über eigene gewerbliche Arbeitskräfte verfügen, hat die ermittelte Personalstrategie nur eine begrenzte Aussagekraft.

Größe des Unternehmens	Umsatz im mittleren Bereich ~ 52,5 Mio. € ⁷⁸	sowohl sehr großer Umsatz (850 Mio. €) als auch Umsatz im mittleren Bereich (40 Mio. €)	Umsatz im unteren Bereich	überwiegend große Unternehmen Umsatz ~100 Mio. €
	sehr kleine Unternehmen (Umsatz < 4 Mio.) ⁷⁹			
Organisationsform	Niederlassungen von Konzernen und mittelständische Betriebe	überwiegend mittelständische Betriebe	meist Niederlassungen von Konzernen	überwiegend Niederlassungen von Konzernen
	mittelständische Betriebe			
Marktreichweite	regional und national	alles von regional bis weltweit	regional oder national	national (regional)
	lokal			
Ertragslage	sowohl positive als auch negative Ertragslage	meist positive Ertragslage	alles von größeren Verlusten bis Erträge deutlich über dem Aufwand	überwiegend positive Ertragslage
	überwiegend positive Ertragslage			
Auftraggeber	ausschließlich öffentliche Auftraggeber	öffentliche und private Auftraggeber	öffentliche und private Auftraggeber	überwiegend private Auftraggeber
	überwiegend private Auftraggeber			
Tätigkeit als SU	im Durchschnitt 5,5% vom Gesamtumsatz	im Durchschnitt 8% vom Gesamtumsatz	nein	---
	bis zu 20% vom Gesamtumsatz			
Tarifbindung	Branchentarifvertrag	Branchentarifvertrag	Branchentarifvertrag	(Branchentarifvertrag)
	keine Tarifbindung			

Abb. 16: Ergebnisse der empirischen Analyse

(Quelle: Eigene Darstellung)

⁷⁸ Gruppe 1

⁷⁹ Gruppe 2

In Bezug auf die Frage, inwieweit die untersuchten Unternehmen auf Subunternehmen aus dem europäischen Ausland zurückgreifen, hat sich gezeigt, dass nur Bauunternehmen, welche die Strategie der langfristigen Externalisierung verfolgen, den europäischen Arbeitsmarkt nutzen und mit Subunternehmen aus mittel- und osteuropäischen Staaten zusammenarbeiten. Meist kommen die Subunternehmen aus Polen, der Slowakei oder Tschechien. Bei allen anderen Strategietypen stellt der Einsatz von ausländischen Subunternehmen eine Ausnahme dar. Auf Subunternehmen aus den alten EU-Mitgliedsstaaten wird in der Regel nicht (mehr) zurückgegriffen. Die Mehrzahl der befragten Verantwortlichen berichtet von schlechten Erfahrungen, die sie in der Vergangenheit mit Werkvertragsnehmern aus den alten EU-Mitgliedsstaaten gemacht haben. Diese reichen von gravierenden Mängeln bei der Qualität der erbrachten Bauleistungen bis hin zu interkulturellen Problemen bedingt durch Mentalitätsunterschiede.

Als Ergebnis der Analyse der weiteren Unternehmensmerkmale hat sich gezeigt, dass sich nur eine kleine Gruppe von Unternehmen, welche eine dominant interne Strategie verfolgen, eindeutig durch gemeinsame Merkmale ihrer internen und externen Umwelt charakterisieren lässt. Die Unternehmen der dominant externen Strategie lassen sich von den Unternehmen der anderen Strategietypen durch ihre Unternehmensstrategie und ihre Arbeitskräftestruktur unterscheiden. Alle anderen Charakteristika der Unternehmen sind jedoch – wie auch bei den Unternehmen, die den anderen Strategietypen angehören – weniger klar zu identifizieren und lassen sich auch nicht von den internen und externen Merkmalen der anderen Strategietypen abgrenzen. Da sich für keinen Typus ein eindeutiges Muster in den internen und externen Merkmalen der Unternehmen erkennen lässt, kann hier der Einfluss zusätzlicher Bestimmungsfaktoren weder bestätigt noch ausgeschlossen werden. Hier besteht weiterer Forschungsbedarf.

6 Darstellung der empirischen Ergebnisse II: Bestimmungsgründe für Unterschiede in den betrieblichen Arbeitskräftestrategien

Nachdem die deskriptiven empirischen Ergebnisse ausführlich dargestellt wurden, sollen nun die Bestimmungsgründe für Unterschiede in den betrieblichen Arbeitskräftestrategien, genauer gesagt im Ausmaß der Externalisierung des gewerblichen Arbeitsvermögens, analysiert werden. Dies erfolgt in mehreren Schritten: Zunächst werden die in dieser Arbeit formulierten Untersuchungshypothesen anhand des empirischen Datenmaterials überprüft. Anschließend werden mögliche Gründe für Abweichungen der theoretisch vorhergesagten Zusammenhänge von den empirisch vorgefundenen Mustern diskutiert. Das Kapitel schließt mit möglichen Schlussfolgerungen für das in dieser Arbeit entwickelte politisch-ökonomische Erklärungsmodell.

6.1 Überprüfung der Hypothesen

Ziel dieses Kapitels ist die Überprüfung der in der Arbeit formulierten Untersuchungshypothesen. Dazu werden die aus dem politisch-ökonomischen Erklärungsmodell abgeleiteten Hypothesen (vgl. Kap. 3.3.3.) mit dem Datenmaterial konfrontiert. Dies geschieht in der vorliegenden Arbeit mit Hilfe des Instruments des pattern matching (vgl. hierzu Kap. 4). Für die Prüfung der Hypothesen werden die theoretisch vorhergesagten Zusammenhänge mit den empirisch vorgefundenen Mustern verglichen. So kann festgestellt werden, ob die in den Hypothesen prognostizierten Variablen tatsächlich als Ursachen für Unterschiede in den betrieblichen Arbeitskräftestrategien anzusehen sind.

Bei der Überprüfung der Hypothesen wird in zwei Schritten vorgegangen:

Die Hypothesen werden zunächst jeweils mit den beiden empirisch vorgefundenen Extremtypen – der dominant internen Strategie (Typ 1) und der dominant externen Strategie (Typ 4) – kontrastiert. Anschließend wird auch das Datenmaterial der beiden weiteren Strategietypen – namentlich der Strategie der langfristigen Externalisierung (Typ 2) und der Strategie der kurzfristigen Externalisierung (Typ 3) – zur Überprüfung des Zusammenhangs hinzugezogen. Da sich diese beiden Mischtypen v.a. in Bezug auf die strategische Orientierung der Subkontrahierung unterscheiden, wird hier bei der Analyse in erster Linie auf diesen Aspekt eingegangen. Bei der Überprüfung der ersten aus dem theoretischen Modell abgeleiteten Hypothese zur internen Ressourcenstruktur werden die empirisch

vorgefundenen Typen betrieblicher Arbeitskräftestrategien nochmals kurz dargestellt. Auf eine wiederholte Darstellung wird im weiteren Verlauf der Hypothesenprüfung verzichtet.

6.1.1 Hypothese 1: Die interne Ressourcenstruktur

Hypothese 1 beschreibt den Zusammenhang zwischen der internen Ressourcenstruktur und der betrieblichen Arbeitskräftestrategie. Dabei wird die Entscheidung für oder gegen eine betriebliche Arbeitskräftestrategie von den Variablen ‚Komplexität des Produktionssystems‘ und den sich daraus ergebenden ‚Anforderungen an das gewerbliche Arbeitsvermögen‘ bestimmt. Es wird ein negativer Zusammenhang unterstellt: Eine hohe Komplexität des Produktionssystems und hohe Anforderungen an das Arbeitsvermögen führen zu einem geringen Ausmaß der Externalisierung.

Hypothese 1a:

Je höher die Komplexität des Produktionssystems und je höher die daraus resultierenden Anforderungen an das gewerbliche Arbeitsvermögen, umso geringer ist das Ausmaß der Externalisierung des gewerblichen Arbeitsvermögens.

Die Komplexität des Produktionssystems ist nach dem in dieser Arbeit entwickelten politisch-ökonomischen Erklärungsmodell ein innerbetrieblicher, prinzipiell vom Unternehmen veränderbarer Einflussfaktor und umfasst die Produkte, die Art und Weise der Leistungserstellung und die daraus resultierenden Qualifikationsanforderungen an die Gesamtheit der Arbeitskräfte (vgl. Lutz 1987, S. 19). Zur Operationalisierung der theoretischen Variablen wurde erfasst, welche Art von Bauleistungen das Unternehmen erstellt. Dabei wurde insbesondere danach unterschieden, ob es sich bei den erbrachten Bauleistungen um standardisierte, voneinander abgrenzbare und aufteilbare Arbeitsaufgaben, welche im Vorfeld klar definiert werden können, handelt und ob in Bezug auf diese Punkte ggf. Unterschiede zwischen den einzelnen Tätigkeitsbereichen bestehen. Die Anforderungen an das Arbeitsvermögen wurden durch Fragen nach der Ausbildung der Arbeitskräfte erfasst (vgl. Kap. 4.1.2.). Die Komplexität des Produktionssystems ist definitionsgemäß hoch, wenn die Gesamtheit der Arbeitsaufgaben nur schwer in Einzelaufgaben zerlegt werden kann und die Einzelaktivitäten nur schwer aufeinander abgestimmt werden können. Eine hohe Komplexität bedeutet darüber hinaus, dass die Anforderungen an das Arbeitsvermögen hoch sind. Dies ist der Fall, wenn die Arbeitskräfte über eine fachliche Berufsausbildung verfügen.

Das Ausmaß der Externalisierung des gewerblichen Arbeitsvermögens stellt das zu erklärende Phänomen der Untersuchung dar. Zur weiteren Konkretisierung der abhängigen Variablen wurden zwei Merkmalsausprägungen der Externalisierung unterschieden: Erstens das Ausmaß, in dem Subunternehmen eingesetzt werden und zweitens die strategische Orientierung, welche der Zusammenarbeit zwischen dem fokalen Unternehmen und dem Subunternehmen zugrunde liegt. Das in der Hypothese für eine hohe Komplexität des Produktionssystems und hohen Anforderungen an das gewerbliche Arbeitsvermögen prognostizierte geringe Ausmaß der Externalisierung findet sich im empirischen Datenmaterial in Form der dominant internen Strategie (Typ 1) wieder. Kennzeichnend für die dominant interne betriebliche Arbeitskräftestrategie ist, dass Bauunternehmen, die diese Strategie verfolgen, fast ausschließlich mit eigenem, vergleichsweise hoch qualifiziertem Personal arbeiten und kaum Arbeiten an Subunternehmen vergeben. Charakteristisch ist weiterhin, dass jedes Unternehmen über einen Stamm an bewährten Subunternehmen verfügt, mit denen es schon seit mehreren Jahren zusammenarbeitet und auf welche dann bei Bedarf zurückgegriffen wird. Die Ausprägung der abhängigen Variablen in Bezug auf die Strategische Orientierung der Subkontrahierung bzw. dem Zeithorizont, der der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Subunternehmen zugrunde liegt, ist vergleichsweise im langfristigen Bereich einzuordnen. Das Ausmaß der Externalisierung kann daher bei diesem Strategietyp als sehr gering eingestuft werden.

Lässt sich der theoretisch prognostizierte Zusammenhang zwischen der Komplexität des Produktionssystems sowie den damit einhergehenden Anforderungen an das Arbeitsvermögen und dem Ausmaß der Externalisierung aufgrund des empirischen Datenmaterials bestätigen?

Charakteristisch für Unternehmen, die die dominant interne betriebliche Arbeitskräftestrategie verfolgen, ist nach Aussage der befragten Personalverantwortlichen die Erbringung von Bauleistungen, die nicht standardisiert und im Vorfeld nicht genau zu spezifizieren sind. Dies soll im Folgenden anhand der im Tief- und Straßenbau zu erbringenden Bauleistungen erläutert werden. Die damit verbundenen Bautätigkeiten unter der Erde führen häufig zu unvorhergesehenen Störungen im Bauablauf. Stoßen die Bauarbeiter zum Beispiel auf Leitungen, deren Verlauf vorab nicht bekannt war, so müssen die Arbeitskräfte flexibel agieren können. Dieser Umstand macht es unmöglich, die zu erbringenden Bauleistungen im Vorfeld exakt zu spezifizieren, was wiederum eine grundlegende Voraussetzung für den Abschluss von Werkverträgen ist. Des Weiteren sind die zu erbrin-

genden Bauleistungen nach Aussage der Befragten nicht einfach voneinander abgrenzbar. *„Das ist einfach die, tja, sagen wir mal die handwerkliche Koordinierung. Wenn Sie eine Straßenbaustelle haben ist das nicht so wie im Hochbau, dass Sie den Rohbau erstellen und dann die einzelnen Ausbaugewerke da rein bringen, sondern das läuft praktisch synchron beim Straßenbau. Und das zu koordinieren ist einfach kaum denkbar“* (27). In der täglichen Praxis auf der Baustelle bedeutet dies, dass es zum Beispiel nicht möglich ist zuerst einen Graben auszuheben und dann erst die Rohre zu verlegen. Die Leistungsabläufe sind ineinander verstrickt und müssen zum Teil parallel ausgeführt werden. Daher lässt sich die Gesamtheit der Arbeitsaufgaben nur schwer in Einzelaufgaben zerlegen. Ein anderer befragter Personalverantwortlicher verdeutlicht dieses Problem für Bautätigkeiten im Bereich Umbau- und Sanierung: *„Gerade bei den Umbauten, da sind so viele Sachen, die kurzfristig entschieden werden müssen. (..) Oft weiß man gar nicht, wenn es wirklich etwas ältere Gebäude sind, wie sind die Wandkonstruktionen? Kann sein, dass man eine Wand herausreißt, und dahinter ist z.B. gar kein Holzträger oder ein Holzträger auf einer Fachwerkwand. Muss man erst Unterstützungen machen oder so. Also da kann man vieles erst vor Ort sagen, wenn dann gearbeitet wird“* (21). Die exakte Spezifizierung der Aufgaben ist aber wiederum die Grundvoraussetzung dafür, dass Bauleistungen ausgelagert und an andere Unternehmen vergeben werden können.

Die Erbringung von Bauleistungen, die nicht standardisiert und im Vorfeld nicht genau zu spezifizieren sind, stellt auch sehr hohe Anforderungen an die Qualifikation der gewerblichen Arbeitskräfte. Die Beschäftigten müssen in der Lage sein, die unterschiedlichen Arbeitsaufgaben zu erfüllen und problemlos zwischen den einzelnen Tätigkeiten zu wechseln. Aus diesem Grund bevorzugen die Personalverantwortlichen eigenes gewerbliches Personal, dessen Qualifikationen und Leistungen (seit längerer Zeit) bekannt sind.

Nach Angaben der Befragten sind folglich sowohl die Komplexität des Produktionssystems als auch die daraus resultierenden Anforderungen an das gewerbliche Arbeitsvermögen als vergleichsweise hoch einzuordnen und gehen – wie theoretisch prognostiziert – mit einem geringen Ausmaß der Externalisierung einher. Die Hypothese kann jedoch erst dann bestätigt werden, wenn auch die umgekehrte Konstellation – eine geringe Komplexität des Produktionssystems und geringe Anforderungen an das gewerbliche Arbeitsvermögen gehen mit einem hohen Ausmaß der Externalisierung einher – bestätigt wird. Dies gilt es nun zu überprüfen.

Hypothese 1b:

Je geringer die Komplexität des Produktionssystems und je geringer die daraus resultierenden Anforderungen an das gewerbliche Arbeitsvermögen, umso größer ist das Ausmaß der Externalisierung des gewerblichen Arbeitsvermögens.

Das in der Hypothese prognostizierte große Ausmaß der Externalisierung findet sich im empirischen Datenmaterial in Form der dominant externen Strategie (Typ 4) wieder. Der Anteil am Umsatz, welcher durch die Vergabe von Bauleistungen an Subunternehmen erzielt wird, beträgt bei allen Unternehmen mehr als 70%. Die Unternehmen verfügen fast alle nur noch über einen sehr geringen Bestand an eigenem gewerblichem Personal und vergeben alle ausführenden Bautätigkeiten an Subunternehmen. Die strategische Orientierung bei der Zusammenarbeit mit den Subunternehmen ist im mittleren Bereich anzusiedeln: Bei der Vergabe der Bauleistungen greifen die Firmen auf einen Pool an Subunternehmen zurück, mit denen immer wieder zusammengearbeitet wird. Zu diesem festen Stamm an Subunternehmen kommen immer wieder neue Nachunternehmen hinzu (vgl. Kap. 5.2.4.).

Welche Angaben machen die Verantwortlichen der Unternehmen, die die dominant externe Strategie verfolgen, zur Höhe der Komplexität des Produktionssystems und den Anforderungen an die gewerblichen Arbeitskräfte?

Die befragten Unternehmen dieses Typs sind alle ausnahmslos im Hochbau, genauer gesagt im Bereich des Schlüsselfertigbaus, tätig. Die Spanne der erbrachten Bauleistungen ist nach Aussage der Befragten gekennzeichnet durch eine hohe Komplexität im Bereich der Vorbereitung, Planung, Koordination und Kontrolle von Arbeit. Die Komplexität im Bereich der ausführenden Arbeiten ist jedoch gering. Die einzelnen Herstellungsschritte und Arbeitsvollzüge können im Vorfeld geplant werden. Die Gesamtheit der Bauleistungen kann dann so zerlegt werden, dass einzelne Aufgabenkomplexe von Werkvertragsarbeitnehmern übernommen werden können.

Es werden in der Regel keine Bauleistungen erbracht, bei denen spezielle Maschinen erforderlich sind. „Im Hochbau, da stehen ein paar Baukräne, sonst ist da von den Geräten her nicht viel los“ (8). Da die Bauleistungen in der Ausführung nicht sehr technikintensiv sind, sind für die Durchführung nach Aussage der Personalverantwortlichen in der Regel keine betriebsspezifischen Qualifikationen erforderlich. Die Arbeiten können daher auch an Subunternehmen vergeben werden. Allerdings sollten deren Arbeitskräfte über eine hohe branchenspezifische Qualifikation verfügen. „Ja, ich würde sagen, die brauchen

eine Fachausbildung, sonst ist das nicht zu machen, zumindest nicht in der Qualität, die wir erwarten“ (26). Um sicher zu gehen, dass die beauftragten Subunternehmen über Arbeitskräfte verfügen, die diesen Anforderungen entsprechen, arbeiten die Unternehmen mit einem Pool an bekannten Subunternehmen immer wieder zusammen.

Die Komplexität des Produktionssystems ist demnach nach den Angaben der Befragten als gering einzustufen, die Anforderungen an das gewerbliche Arbeitsvermögen werden – abweichend von der theoretischen Prognose – als hoch angegeben. Der obengenannte Zusammenhang kann daher nur mit Einschränkungen bestätigt werden.

Welche Angaben machen die Verantwortlichen der Unternehmen, die eine „Mischstrategie“ verfolgen hinsichtlich der Komplexität des Produktionssystems und den Anforderungen an das gewerbliche Arbeitsvermögen?

Bauunternehmen, welche die Strategie der langfristigen Externalisierung oder die Strategie der kurzfristigen Externalisierung verfolgen, zeichnen sich dadurch aus, dass ein fester Stamm an eigenen Arbeitskräften mit einem externen Segment kombiniert wird. Das Ausmaß der Subkontrahierung liegt bei beiden Strategietypen vergleichsweise im mittleren Bereich. Die Strategie der langfristigen Subkontrahierung lässt sich weiter durch eine langjährige Zusammenarbeit der Unternehmen mit denselben Subunternehmen charakterisieren. Die Unternehmen greifen immer wieder auf „bewährte Subunternehmen“ zurück zu denen eine ausgeprägte Bindung besteht. Dagegen ist die Strategie der kurzfristigen Externalisierung durch eine kurzfristige Bindung zwischen Generalunternehmen und Subunternehmen gekennzeichnet. Die Rekrutierung von Subunternehmen orientiert sich am kurzfristigen Bedarf und erfolgt vorwiegend über den externen Markt, das heißt durch einen ständigen Austausch der Subunternehmen. Das Ausmaß der Externalisierung des gewerblichen Arbeitsvermögens ist daher bei der Strategie der langfristigen Externalisierung größer als beim Typ der dominant internen Strategie, aber vergleichsweise geringer als bei der Strategie der kurzfristigen Externalisierung oder der dominant externen Strategie (vgl. Kap. 5.1.).

Gemeinsam ist beiden Misch-Strategietypen, dass die Unternehmen, die diese Strategien verfolgen, in verschiedenen Bereichen des Bauhauptgewerbes tätig sind. Die erbrachten Bauleistungen sind sehr vielfältig und umfassen sowohl standardisierte, planbare Bauleistungen, die meist im Bereich des Hochbaus anzutreffen sind, als auch Arbeiten, die im Vorfeld nicht exakt zu spezifizieren sind und bei denen eine Vergabe an Subunternehmen nicht ohne weiteres möglich ist. Dies gilt zum Beispiel für den Bereich Tief- und Straßen-

bau, wo es bei Bautätigkeiten unter der Erde zu unvorhergesehenen Störungen im Bauablauf kommen kann. Bei der folgenden Analyse gilt es daher nach diesen Tätigkeitsbereichen zu trennen.

Im Tief- und Straßenbau können die Bauleistungen im Vorfeld nicht exakt spezifiziert werden. Eine Vergabe an Subunternehmen ist daher nur schwer möglich. *„Jetzt haben Sie einen Auftrag bekommen und müssen eine Leistung, die Sie als Nachunternehmerleistung vergeben wollen, ausschreiben. Das heißt aber, dass Sie zu dem Zeitpunkt der Ausschreibung ganz genau wissen müssen, was Sie eigentlich für eine Leistung benötigen“* (23). Ob mit eigenem Personal gearbeitet wird oder ob Bauleistungen an Subunternehmen vergeben werden, hängt daher in erster Linie vom Gewerk ab. Insbesondere bei Bauarbeiten unter der Erde hat jede Baustelle spezifische Unwägbarkeiten im Bezug auf Baugrund, Grundwasser und Baustellenumfeld. Die einzelnen Herstellungsschritte und Arbeitsabläufe können daher nur begrenzt geplant werden und müssen ständig an die besondere Situation auf der Baustelle angepasst werden. Diese Umstände setzen der Vergabe von Bauleistungen an Subunternehmen Grenzen. Die Personalverantwortlichen der Unternehmen dieses Typs geben daher an, Bauleistungen unter der Erde mit eigenem gewerblichen Personal zu erbringen: *„Wir machen bei uns im Unternehmen die Tiefbauleistungen, also das heißt Aushub, Verfüllung, Rohrleitungen, Abflussleitungen. Das sind unsere Leistungen, die wir im Unternehmen machen“* (14).

Weiter geben die Befragten an, dass nicht alle von den Unternehmen erbrachten Bauleistungen klar voneinander abgrenzbar sind. Ein Personalverantwortlicher erläutert dies am Beispiel eines Krans bzw. eines Kranführers: Normalerweise ist ein Kriterium für eine abgeschlossene Tätigkeit, dass jeder Nachunternehmer von einem (eigenen) Kran bedient wird bzw. ein Kran nur einen Nachunternehmer bedient. Ab dem Zeitpunkt, ab dem ein Kranführer sowohl das eigene Personal als auch die Werkvertragsarbeitnehmer bedient, ist keine direkte Zuordenbarkeit mehr zum Erfolg eines Werkvertrages gegeben (denn auf dem Kran kann nicht gleichzeitig ein Mitarbeiter des eigenen Unternehmens und ein Mitarbeiter des Subunternehmens sitzen). Hier läge also eine Vermengung von Leistungen vor, was wiederum in der Baubranche nicht zulässig ist und eine Vergabe von Bauleistungen an Subunternehmen ausschließt (vgl. hierzu Kap. 2).

Bauarbeiten im Bereich des Tief- und Straßenbaus bringen nach Angabe der Befragten auch sehr hohe Anforderungen an die gewerblichen Arbeitnehmer mit sich. Daher kommt hier in vielen Bereichen nach wie vor das eigene Personal zum Einsatz. *„Wenn es um technologisch schwierige Bauvorhaben, Tiefbauvorhaben oder so etwas wo vertiefte*

Kenntnisse notwendig sind geht, ist das [T.M.: Einsatz von Nachunternehmen] nicht möglich. Da brauchen Sie das eigene Personal“ (7). Dies gilt neben dem Tief- und Straßenbau auch für einzelne Bereiche des Hochbaus wie zum Beispiel Sanierungsarbeiten, für welche hohe Anforderungen an das Arbeitsvermögen gestellt werden. „Das sind Spezialgebiete wie Sanierungen, Tiefgaragenbeschichtung usw. Das sind dann schon Leistungen, die ein gewisses know-how erfordern, was wir im Moment den Nachunternehmen in der Form noch nicht abverlangen“ (20). Ähnliches gilt für den Bereich des Industriebaus bzw. des sogenannten Werkbaus, wo darüber hinaus noch sehr hohe Sicherheitsbestimmungen zu erfüllen sind, die den Einsatz von eigenen gewerblichen Arbeitskräften erfordern.

Bauarbeiten mit einer hohen Komplexität des Produktionssystems und hohen Anforderungen an das gewerbliche Arbeitsvermögen werden daher nicht an Subunternehmen vergeben. Dies deckt sich mit den Aussagen der Befragten der dominant internen Strategie.

Die Unternehmen, die eine Mischstrategie verfolgen, erbringen nach eigenen Angaben aber auch einfach planbare, voneinander abgrenzbare und aufteilbare Aufgaben, für welche in der Regel keine besonders qualifizierten Arbeitskräfte erforderlich sind. *„Da werden die Sachen wie Bauklötze aneinander gestapelt. Da brauchen Sie nicht diese hoch qualifizierten Leute“ (15).* Diese Bauleistungen werden bevorzugt an Subunternehmen vergeben. Der Einsatz von Subunternehmen findet dabei vor allem im Gebäuderohbau statt. Das Produkt der reinen Rohbauleistung ist nach Aussage der Verantwortlichen im Vergleich zu anderen Gewerken bautechnisch problemlos zu bewerkstelligen und daher leicht austauschbar. Die Werkvertragsarbeitnehmer können schnell eingewiesen und eingearbeitet werden. Einer der befragten Personalverantwortlichen drückt dies so aus: *„Die baugewerbliche Tätigkeit im Rohbau ist nicht so komplex, dass sie nicht ein Angelernter recht schnell begreifen würde“ (7).* Das Produkt der reinen Rohbauleistung ist im Vergleich zu anderen Gewerken bautechnisch problemlos zu bewerkstelligen. Der relativ niedrige Mechanisierungsgrad und die hohe Personalintensität führen daher gerade im Rohbau zu einer relativ starken Konzentration von Werkvertragsarbeitnehmern. Bauarbeiten mit einer geringen Komplexität des Produktionssystems und geringen Anforderungen an das gewerbliche Arbeitsvermögen gehen demnach einher mit einem hohen Ausmaß der Externalisierung.

Fazit

Für Hypothese 1 zeigt sich der vom Modell behauptete Zusammenhang nur mit Einschränkungen im empirischen Datenmaterial: Eine hohe Komplexität des Produktionssystems und hohe Anforderungen an das Arbeitsvermögen gehen mit einem geringen Ausmaß der

Externalisierung einher. Diese Konstellation kann durch das empirische Datenmaterial bestätigt werden. Dagegen kann die umgekehrte Konstellation – eine geringe Komplexität des Produktionssystems und geringe Anforderungen an das Arbeitsvermögen treten zusammen mit einem hohen Ausmaß der Externalisierung auf – anhand des empirischen Datenmaterials nur mit Einschränkungen bestätigt werden: Geringe Komplexität geht zwar – wie im theoretischen Modell angenommen – bei allen Strategietypen mit einem hohen Ausmaß der Externalisierung einher. Allerdings tritt diese Konstellation beim Typ der dominant externen Strategie zusammen mit hohen Anforderungen an das gewerbliche Arbeitsvermögen auf. Weiter konnten vor dem Hintergrund der internen Ressourcenverteilung keine Angaben dazu gemacht werden, warum eine Gruppe von Unternehmen versucht, die Subunternehmen langfristig an sich zu binden während die andere Gruppe eine kurzfristige Zusammenarbeit bevorzugt. Diese Punkte werden im Rahmen der späteren Diskussion der Befunde (Kap. 7.2.) nochmals aufgegriffen.

6.1.2 Hypothese 2: Die externe Ressourcenstruktur

Die zweite Hypothese postuliert einen Zusammenhang zwischen der externen Ressourcenverteilung und dem Ausmaß der Externalisierung. Institutionelle Hindernisse, die von den Verantwortlichen als Einschränkung ihres Handlungsspielraumes wahrgenommen werden, stellen die unabhängige Variable dar. In der Hypothese wird unterstellt, dass das Ausmaß der Externalisierung mit einer zunehmenden Anzahl an (wahrgenommenen) institutionellen Hindernissen, die den Einsatz von Subunternehmen regeln, sinkt.

Hypothese 2a:

Je eher institutionelle Hindernisse in der Wahrnehmung der Verantwortlichen die Vergabe von Bauleistungen an Subunternehmen beschränken, umso geringer ist das Ausmaß der Externalisierung des gewerblichen Arbeitsvermögens.

Nach dem theoretischen Modell umfassen institutionelle Hindernisse rechtliche Regelungen, die durch Behörden und Gerichte sanktioniert werden können. Sie beeinflussen das Handeln der Unternehmen bzw. den Zugang zu Ressourcen, indem sie diesen zugleich ermöglichen und beschränken. Erfasst wird dieses Merkmal über die geltenden Gesetze. Je eher Gesetze den Einsatz von Subunternehmen beschränken, desto größer ist die Anzahl der institutionellen Hindernisse, die die Handlungsoptionen der Unternehmen einschränken können. Institutionelle Hindernisse sind aber auch die zwischen den Akteuren bestehende Verteilung der Ressourcen, welche Einfluss auf die (wahrgenommene) Ressourcenknapp-

heit hat. Diese werden durch die direkte Frage nach der Anzahl der (wahrgenommenen) alternativen Beschaffungsquellen für Arbeitskräfte sowie das Interesse, die Bauleistung immer wieder von ein und demselben Subunternehmen zu bekommen bzw. die Möglichkeit, die Subunternehmen ohne größere Probleme zu wechseln, erfasst. Die (wahrgenommene) Ressourcenknappheit spiegelt die Einschätzung der Personalverantwortlichen wieder, inwieweit institutionelle Hindernisse den Zugang zu Arbeitskräften beschränken. Gesetzliche Regelungen und die Verteilung der Ressourcen werden von den Akteuren als institutionelle Hindernisse wahrgenommen, wenn diese die Anzahl der alternativen Beschaffungsquellen für die benötigten Ressourcen einschränken und so Abhängigkeiten erzeugen.

Inwieweit lässt sich dieser vermutete Zusammenhang zwischen externer Ressourcenverteilung und dem Ausmaß der Externalisierung im empirischen Datenmaterial wieder finden?

Betrachten wir zuerst wiederum den Extremtyp der dominant internen Strategie:

Die Erbringung von Bauleistungen, die v.a. im Bereich des Straßen- und Tiefbaus liegen, führt bei Unternehmen, die diese Strategie verfolgen nicht nur dazu, dass aufgrund der Komplexität des Produktionssystems nur sehr begrenzt Aufträge an Subunternehmen vergeben werden können. Auch rechtliche Regelungen beeinflussen den Zugang zu Ressourcen auf dem Arbeitsmarkt und somit die Möglichkeit der Vergabe von Bauleistungen an Subunternehmen. So sind die Unternehmen beispielsweise zur Erbringung der im Straßenbau erforderlichen Bauleistungen auf einige Spezialleistungen wie Drainage- oder Entwässerungsarbeiten eingerichtet, für welche nur wenige Firmen eine Zulassung haben. Um die erforderliche Zulassung zu erhalten, müssen die Unternehmen eigenes Fachpersonal nachweisen, welches dafür ausgebildet ist, diese speziellen Bauleistungen zu erbringen. *„Nur wenn man die ganzen Spezialfachleute mit, ich sage mal 27 Prüfungen und Scheinen hat, dann bekommt man überhaupt die Zulassung, dass man überhaupt so große Druckrohrleitungen und solche Sachen bauen darf. Das Personal ist sozusagen die Grundbedingung“* (19). Da die Unternehmen nach eigenen Angaben sehr viele Spezialleistungen erbringen, für welche es wiederum eine Vielzahl von rechtlichen Regelungen gibt, die den Einsatz von Fachpersonal fordern, können kaum Arbeiten an Subunternehmen vergeben werden.

Bedingt durch ihre Tätigkeit im Tief- und Straßenbau sind die Unternehmen in erster Linie für öffentliche Auftraggeber tätig. In einigen Bundesländern existieren Vergabegesetze, in

welchen die Vergabe von öffentlichen Bauvorhaben geregelt wird (vgl. hierzu auch Kapitel 2.2. dieser Arbeit). Danach verpflichten sich die Bauunternehmen Leistungen, auf die der Betrieb eingerichtet ist, auch weitgehend im eigenen Betrieb auszuführen. Eine Übergabe an Nachunternehmer ist im Allgemeinen nur mit schriftlicher Zustimmung des Auftraggebers möglich. Meist gilt dabei die sogenannte 70/30-Regelung, das heißt dass 70% der Leistungen, für die das Unternehmen eingestellt ist, auch im eigenen Haus erbracht werden müssen. 30% der Bauleistungen können an Subunternehmen vergeben werden. Diese rechtlichen Regelungen schränken die Möglichkeiten der Vergabe von Bauleistungen an Subunternehmen erheblich ein.

Die Anzahl der alternativen Beschaffungsquellen für benötigte Bauleistungen wird von den Verantwortlichen als sehr gering wahrgenommen. Bei den Bauleistungen handelt es sich meist um spezielle Tätigkeiten, für die es auf dem Markt nur wenige Unternehmen gibt. *„Es gibt natürlich im Brückenbausektor bestimmte Spezialleistungen, die nicht sehr viele Firmen anbieten. Also die Brückenentwässerung zum Beispiel. Und da gibt es natürlich ein paar Spezialisten, die eine sehr gute Arbeit ablegen. Die wollen wir eigentlich immer wieder beschäftigen. Weil wir da sehr, sehr gute Erfahrungen mit gemacht haben, und wir wissen, dass der Markt nicht sehr groß ist“* (3). Dadurch, dass die Unternehmen viele sehr spezielle Leistungen erbringen, für deren Ausführung ein hohes Maß an Kenntnis über die eingesetzte Technik sowie spezifische, meist auch sehr teure Geräte erforderlich sind, ist die Anzahl der Subunternehmen, die hierfür beauftragt werden könnten, sehr gering und die Unternehmen versuchen sich die Bauleistung der Subunternehmen langfristig zu sichern. Die Beschränkung der Handlungsmöglichkeiten in Form institutioneller Hindernisse ist daher nach den Angaben der Befragten als hoch einzustufen und geht hypothesenkonform mit einem geringen Ausmaß der Externalisierung einher.

Kann auch die umgekehrte Konstellation durch das Datenmaterial bestätigt werden? Die Hypothese hierzu lautet:

Hypothese 2b:

Je weniger institutionelle Hindernisse in der Wahrnehmung der Verantwortlichen die Vergabe von Bauleistungen an Subunternehmen beschränken, umso größer ist das Ausmaß der Externalisierung des gewerblichen Arbeitsvermögens.

Diese Konstellation wird auch hier wieder anhand des Datenmaterials des empirisch vorkommenden Strategietyps mit dem größten Ausmaß der Externalisierung – der dominant externen Strategie – überprüft. Rechtliche Regelungen, die die Vergabe von

Bauleistungen an Subunternehmen beeinflussen, nennen die Befragten nicht. Nach Aussage aller Befragten gibt es insbesondere im Bereich des Gebäuderohbaus genügend Firmen, die die nachgefragten Bauleistungen anbieten. Auf dem Markt herrscht ein Überangebot an Subunternehmen, sodass die Unternehmen nicht auf die Leistungen einzelner Betriebe angewiesen sind. *„Ich sag mal so, es geht ja den Nachunternehmern genauso wie uns Generalunternehmern. Es ist ja nicht genug Arbeit da. Und darum gibt es viele. (...) Weil, wie gesagt, der Markt hat da draußen Überkapazitäten, sind nach wie vor zu viele Baufirmen. Das Investitionsvolumen ist stark gesunken. Und jeder stürzt sich wie ein Irrer auf eine Baumaßnahme, die irgendwo im Angebot ist. (...) Und wenn der eine nicht will oder nicht kann, weil er gerade einen Auftrag hat, dann wird der nächste gefragt. Eigentlich, da gibt es keine Kapazitätseinengungen oder Kapazitätsengpässe“* (25). Zwar müssen Subunternehmen aufgrund der schlechten Konjunkturlage auch des Öfteren Konkurs anmelden, aber: *„Und das ist eben genauso wie Firmen verschwinden, das ist ja auch ein Phänomen, entstehen ja auch gleich wieder drei, vier neue“* (26). Die vollständige Externalisierung aller ausführenden Bauleistungen funktioniert problemlos, weil genügend Anbieter da sind und keine institutionellen Hindernisse die Zusammenarbeit einschränken.

Kann der obengenannte Zusammenhang auch anhand des Datenmaterials der beiden Mischstrategien – der Strategie der langfristigen Externalisierung und der Strategie der kurzfristigen Externalisierung – bestätigt werden?

Auch hier gilt es, zwischen den von den Unternehmen erbrachten Bauleistungen zu differenzieren. So berichten die befragten Verantwortlichen beider Strategietypen von rechtlichen Regelungen im Bereich des Straßen- und Spezialtiefbaus, die den Zugang zu Ressourcen auf dem Arbeitsmarkt und somit die Vergabe von Bauleistungen an Subunternehmen beeinflussen. Die Anzahl der alternativen Beschaffungsquellen für die benötigten Bauleistungen wird von den Verantwortlichen ebenfalls als gering wahrgenommen. Als Begründung hierfür führen die Verantwortlichen die begrenzte Anzahl an geeigneten Firmen an, die für die Ausführung der Bauleistungen zur Verfügung stehen. Dies stimmt mit den Angaben der Vertreter der Unternehmen, welche die dominant interne Strategie verfolgen, überein.

Anders sieht es für den Tätigkeitsbereich des Hochbaus aus. Rechtliche Regelungen, die die grundsätzliche Vergabe von Bauleistungen an Subunternehmen beeinflussen, nennen die Befragten nicht. Dies stimmt mit den Aussagen der Verantwortlichen von Typ 4 überein. Zur weiteren Konkretisierung der Variablen institutionelle Hindernisse gilt es hier allerdings zwischen den Aussagen der Befragten von Typ 2 und Typ 3 zu trennen:

Die Unternehmen von Typ 3 arbeiten im Bereich des Hochbaus nur kurzfristig mit den eingesetzten Subunternehmen zusammen. Bei einer kurzfristigen Zusammenarbeit mit den Subunternehmen sind die Bauunternehmen wegen der engen Verflechtung mit dem Arbeitsmarkt stark von der qualitativen und quantitativen Funktionsfähigkeit der Märkte abhängig. Dies stellt nach Aussage der Befragten aber vor allem im Rohbaubereich kein Problem dar. Hier gibt es genügend Firmen, die diese Leistung anbieten. Einer der Verantwortlichen verdeutlicht dies an einem Beispiel: *„Also wir haben – vielleicht um es an einem Beispiel zu verdeutlichen – selber einen kleinen Rohbau angeboten. Da haben, glaube ich, 30 Firmen – das war eine öffentliche Angelegenheit – da haben 30 Rohbaufirmen hier angeboten. Und die 30, das waren, glaube ich, alles deutsche Firmen. Es gibt Massen. Es gibt genügend hier“* (23). Auf diesem atomisierten Markt sind die Unternehmen nicht auf die Bauleistung einzelner Subunternehmen angewiesen. Müssen Subunternehmen aufgrund der schlechten Wirtschaftslage Konkurs anmelden, so entstehen auch gleich wieder neue Firmen. Eine Abhängigkeit von den Leistungen einzelner Subunternehmen sehen die Befragten daher nicht. Im Bereich des Rohbaus haben die Firmen eher das Problem aus der Vielfalt der Firmen zu selektieren. Auch Geräte können – sofern es sich nicht um Spezialgeräte handelt – überall problemlos angemietet werden. Die Unternehmen arbeiten daher nach der Philosophie: wenn der eine Nachunternehmer den Bauauftrag nicht übernehmen möchte, dann gibt man den Auftrag eben an den nächsten, der vielleicht sogar noch günstiger anbietet. Dies funktioniert, da die Vielfalt auf dem Markt sehr groß ist und keine institutionellen Hindernisse die Zusammenarbeit einschränken.

Anders die Aussagen der Verantwortlichen der Unternehmen, welche die Strategie der langfristigen Externalisierung verfolgen. Diese Unternehmen arbeiten bevorzugt mit Subunternehmen aus dem mittel- und osteuropäischen Raum zusammen (vgl. Kap. 5.2.2.). Mit dem Einsatz ausländischer Subunternehmen sind erhebliche administrative Anforderungen verbunden, welche insbesondere aus dem Entsendegesetz, aber auch aus der sozialversicherungs- und arbeitsrechtlichen Gesetzgebung resultieren. Parallel hierzu gibt es eine Vielzahl von Verwaltungserlassen, Gerichtsbeschlüssen und anderweitigen Verordnungen, die das gesetzliche Regelwerk ergänzen (vgl. Kap. 2.3.1. dieser Arbeit). So müssen im Vorfeld sehr viele Formalitäten geregelt werden. Sowohl das auftraggebende Unternehmen als auch das ausländische Subunternehmen müssen eine Vielzahl von Unterlagen bei den zuständigen Landesarbeitsämtern einreichen. Dabei ist es von großer Bedeutung, dass *beide* Unternehmen den administrativen Anforderungen ordentlich und fristgerecht nachkommen. *„Die Leute müssen wissen, was sie zu tun haben. Und das können sie nicht nach*

146

einem einmaligen oder zweimaligen Auftrag. Da ist das einfach nicht drin. (...) Und wie schnell kann es passieren, dass jemand eine Bescheinigung vergisst oder irgendwas nicht mitliefert, und schon stockt das ganze Verfahren“ (22).

Des Weiteren müssen die einzelnen ausländischen Arbeitnehmer vor ihrer Einreise in die Bundesrepublik eine Arbeitserlaubnis bei der Deutschen Botschaft ihres Heimatlandes beantragen. Diese Arbeitserlaubnis gilt für drei Monate personenbezogen für einen bestimmten Ort beziehungsweise eine bestimmte Baustelle. *„Und ein Kennzeichen eines Werkvertrages ist ja, dass die Leute nur eine Arbeitserlaubnis für eine bestimmte Baustelle kriegen, für namensbezogene Personen und für einen bestimmten Zeitraum. Stellen Sie sich vor, wir stellen fest, da sind zwei Friseure drunter. Die können wir gar nicht austauschen, weil der ja nur für die Leute hier seine Arbeitserlaubnis gekriegt hat “ (7).* In diesem Fall müsste für zwei neue Werkvertragsarbeitnehmer eine Arbeitserlaubnis im Heimatland beantragt werden. Das ganze Genehmigungsverfahren dauert nach Aussage der Befragten sechs bis acht Wochen. Ist ein Austausch der Arbeitskräfte erforderlich, so stehen die ausländischen Werkvertragsarbeitnehmer nicht rechtzeitig zum Baubeginn auf der Baustelle zur Verfügung. Hat beispielsweise eine deutsche Bauunternehmung ein verbindliches Angebot abgegeben, das auf den Preisen eines osteuropäischen Subunternehmens basiert, stehen ihr grundsätzlich keine Mehrkostenansprüche gegenüber dem Auftraggeber zu, wenn sich nun die Baumaßnahme deshalb verteuert, weil osteuropäische Werkvertragsarbeitnehmer nicht rechtzeitig beziehungsweise nicht in ausreichender Anzahl zur Verfügung stehen. Für die Unternehmen ist es daher sehr wichtig, nicht nur die Subunternehmen sondern auch deren Arbeitskräfte zu kennen.

Hier zeigen die Aussagen der Befragten deutlich, dass die wahrgenommenen institutionellen Hindernisse – insbesondere die Zahl der erforderlichen Genehmigungen, die Schwerfälligkeit und mangelnde Transparenz der Verfahrensweisen beziehungsweise der Ermessensspielraum örtlicher Behörden – Gründe für die langfristige Zusammenarbeit mit den Subunternehmen sind. *„Es gibt viele Bereiche, die eben nicht risikobehaftet sind, so nach dem Motto: Funktioniert die oder die Partnerschaft nicht, habe ich kein Problem, innerhalb von wenigen Minuten oder Tagen eine nächste Partnerschaft einzugehen. Da, wo die Situation schwieriger ist, und das ist bei MOE-Staaten so, weil der formale Weg ein aufwändiger ist, da ist immer die Strategie, eine sehr langfristige Beziehung aufzubauen“ (22).*

Fazit

Für Hypothese 2 zeigt sich der vom Modell prognostizierte Zusammenhang: Eine geringe Anzahl an institutionellen Hindernissen geht mit einem hohen Ausmaß der Externalisierung einher. Dagegen treten eine hohe Anzahl an institutionellen Hindernissen zusammen mit einem geringen Ausmaß der Externalisierung auf. Dies zeigt sich auch bei den Mischstrategien: Die Befragten der Unternehmen, welche die Strategie der langfristigen Externalisierung befolgen, sehen bei der Vergabe von Bauleistungen an Subunternehmen weit mehr Beschränkungen als die Verantwortlichen der Unternehmen mit einer kurzfristigen Strategie der Externalisierung. Dies ist hypothesenkonform, da das Ausmaß der Externalisierung bei der Strategie der langfristigen Externalisierung geringer ist als bei der Strategie der kurzfristigen Externalisierung. Hypothese 2 kann somit bestätigt werden.

6.1.3 Hypothese 3: Erwartete Kosten(vorteile)

Hypothese 3 beschreibt den Zusammenhang zwischen den bei der Sicherung der Verfügbarkeit von Arbeitskräften, das heißt beim Aufbau, der Aufrechterhaltung und der Anpassung des Arbeitsvermögens, entstehenden Kosten und dem Ausmaß Externalisierung. Unter sonst gleichen Bedingungen gilt es die Verfügbarkeit des gewerblichen Arbeitsvermögens zu akzeptablen Kosten zu sichern. Die Hypothese geht dabei von einem positiven Zusammenhang aus. Demnach gilt:

Hypothese 3a:

Je geringer die erwarteten Arbeits- und Transaktionskostenvorteile der Subkontrahierung (im Vergleich zum Normalarbeitsverhältnis), umso geringer ist das Ausmaß der Externalisierung des gewerblichen Arbeitsvermögens.

Zu den Kosten zählen gemäß der theoretischen Definition Arbeits- und Transaktionskosten. Als Arbeitskosten werden Personalkosten im engeren Sinne wie Lohn- und Gehaltskosten ebenso betrachtet wie Kosten für Werkverträge. Zu den Transaktionskosten zählen zum einen Kosten, die vor Abschluss eines Vertrages entstehen (sogen. ex ante Kosten) wie z.B. die Kosten für die Auswahl von Arbeitskräften bzw. Subunternehmen und die Aushandlung von Verträgen. Zum anderen zählen hierzu ex post-Kosten für die Überwachung der Vertragseinhaltung und die Anpassung an veränderte Bedingungen (vgl. hierzu auch Kap. 3.3. dieser Arbeit). Die Unternehmen werden sich für diejenige Arbeitskräftestrategie entscheiden, bei der die erwarteten Kostenvorteile im Vergleich zu anderen Strategien unter sonst gleichen Bedingungen maximal sind. Dabei müssen die Kosten in Ihrer

Gesamtheit betrachtet werden. So können beispielsweise Transaktionskosten bei der Vergabe von Bauleistungen an Subunternehmen mögliche Lohnkostenvorteile kompensieren.

Kann der Zusammenhang zwischen den erwarteten Kostenvorteilen der Subkontrahierung und dem Ausmaß der Externalisierung bestätigt werden? Welche Angaben machen die Personalverantwortlichen der dominant internen Strategie?

Betrachten wir zunächst mögliche Lohnkostenvorteile der Subkontrahierung. Die Unternehmen, die diesem Typus zuzuordnen sind, sind in erster Linie im Tief- und Straßenbau tätig. Dieser Tätigkeitsbereich wird von allen Befragten als sehr „geräteintensiv“ bezeichnet. Die Unternehmen verfügen nach eigenen Angaben alle über einen großen und meist auch sehr teuren Maschinenpark, da für die Erbringung der Bauleistungen sehr viele Geräte erforderlich sind. Der Lohn, welcher an die gewerblichen Arbeitskräfte bezahlt wird, fällt dabei weitaus weniger ins Gewicht als die Kosten für den Maschinenpark. Arbeitskostenvorteile durch eine Vergabe von Bauleistungen an Subunternehmen sehen die Verantwortlichen übereinstimmend nicht. *„Und wenn Sie gut ausgebildete und auch motivierte Mitarbeiter haben, dann muss der eigene Mitarbeiter, selbst wenn er – weil Sie dummerweise Tarif bezahlen – etwas teurer ist, muss das nicht unbedingt teurer sein als über die SU-Vergabe, wo Du zum Schluss vielleicht aufgrund von Qualitätsmängeln und ähnlichen Dingen dann vielleicht in Zeitprobleme oder Ähnliches kommst“* (13). Die Befragten versprechen sich durch den Einsatz von Subunternehmen keine (Lohn) Kostenvorteile.

Verlangt es die Situation, dass die Unternehmen doch auf Subunternehmen zurückgreifen, so versprechen sich die Verantwortlichen durch eine wiederholte Zusammenarbeit mit bekannten Subunternehmen Transaktionskostenvorteile. *„Ja, dass ich dessen Arbeitskräfte kenne, dass ich weiß, was er für Arbeit macht, dass ich sein Preisniveau kenne und nicht jede Schraube wieder für sich extra anfragen muss. (...) Wo ich dann weiß, ich kriege diese Leistung für das Geld erbracht und wo ich weiß, es ist qualitativ in Ordnung“* (29). Die befragten Unternehmen versuchen daher sich die Leistungen einiger Fachunternehmen zu sichern, indem sie mit diesen immer wieder zusammenarbeiten.

Die im Modell prognostizierte Konstellation zwischen möglichen Kostenvorteilen und dem Ausmaß der Externalisierung kann somit für Typ 1 bestätigt werden. Es gilt nun auch die umgekehrte Konstellation am Typ der dominant externen Strategie zu überprüfen:

Hypothese 3b:

Je höher die erwarteten Arbeits- und Transaktionskostenvorteile der Subkontrahierung (im Vergleich zum Normalarbeitsverhältnis), umso größer ist das Ausmaß der Externalisierung des gewerblichen Arbeitsvermögens.

Die Reduktion von Kosten wird von allen Befragten als das wesentliche Motiv für die Externalisierung der ausführenden Bautätigkeiten genannt. In den letzten Jahren sehen sich die Unternehmen durch massive Konkurrenz und ein zurückgehendes Auftragsvolumen einem zunehmenden ökonomischen Druck ausgesetzt. Vor allem bei Standardtätigkeiten wie dem Gebäuderohbau und bei Großprojekten sind die Preise, die für Bauleistungen bezahlt werden, ständig zurückgegangen. In der Konkurrenz um abnehmende Aufträge wird der Preiswettbewerb noch verschärft und die Gewinnmargen für die Unternehmen nehmen ab. *„Du bekommst den Auftrag nicht, wenn der Preis nicht stimmt. Und da ist dann die Frage, in welchem Wettbewerb die Firma steht. Da ist es so, dass bei Großprojekten – und wir sind ja spezialisiert auf Großprojekte – da ist das Lohnniveau entscheidend. Und da bekommt man den Auftrag nicht, wenn man nur mit eigenen Arbeitskräften kalkuliert. Das ist zu teuer. Der Preis ist das entscheidende“* (8). Um die Kosten zu reduzieren haben die Unternehmen ihr gewerbliches Personal abgebaut und vergeben alle Bauleistungen an Subunternehmen.

Von besonderer Bedeutung sind dabei die im Vergleich zum Normalarbeitsverhältnis sehr geringen Lohnkosten für Werkvertragsarbeitnehmer. Lohnkostensenkende Effekte resultieren vor allem daraus, dass die Bruttolöhne für Werkvertragsarbeitnehmer unter denen für eigenes gewerbliches Personal liegen: *„Die Erklärung ist eigentlich ziemlich einfach, weil die großen Aktiengesellschaften sind dem Tarif angeschlossen, zahlen auch Tarif und zahlen den Mitarbeitern alle dazu erforderlichen oder alle Vergünstigungen, die der Tarif dort anbietet. Und wir haben hier im Wettbewerb Situationen (...) festgestellt, dass andere mittelständische Betriebe sich eben nicht an den Tarif halten und individuelle Vereinbarungen mit ihren Beschäftigten geschlossen haben. Das heißt also, wir haben eine Situation gehabt, wo wir eigentlich im Grunde genommen keinen gleichwertigen Wettbewerb hatten. Und das war eigentlich die Situation, die uns dazu veranlasst hat, den gewerblichen Bereich zurückzufahren“* (26). Die befragten Unternehmen bezahlen ihren Mitarbeitern nach eigenen Angaben den geltenden Tariflohn, die Werkvertragsarbeitnehmer dagegen bekommen meist nur den Mindestlohn. Da der Mindestlohn unter dem der niedrigsten Tariflohngruppe liegt, sind die Löhne für Fremdpersonal niedriger als für die eigenen

gewerblichen Arbeitnehmer. Diesen Lohnkostenvorteil wollen die Unternehmen nutzen, indem sie die ausführenden Bauleistungen an Subunternehmen vergeben.

Ein weiterer (lohn)kostensenkender Effekt entsteht daraus, dass das Beschäftigungsrisiko durch die Vergabe von Bauleistungen an Subunternehmen gesenkt beziehungsweise auf die Subunternehmen verlagert wird. Alle der befragten Unternehmen haben sich in den letzten Jahren (bedingt durch die steigenden technischen Anforderungen und den Preisdruck) zunehmend spezialisiert. Dadurch sind die Einsatzmöglichkeiten des gewerblichen Personals drastisch zurückgegangen. *„Und der Abbau der eigenen ist dadurch bedingt, dass wir nicht mehr kontinuierliche Beschäftigung anbieten können. Das war früher auch anders vielleicht noch. Da waren wir mehr in den einzelnen Niederlassungen ein Gemischtwarenladen. Da haben wir mal eine Brücke gebaut und dann ein Hotel, den Rohbau, gemacht mit den eigenen. Und dann ist mal Wohnungsbau gemacht worden. Da gab es immer irgendwas. Aber heutzutage müssen das Spezialisten sein. (...) Einer, der heute eine Flachdecke schalt, muss das in unheimlich schneller Zeit machen. Der kann nicht nächste Woche einen komplizierten Brückenfuß schalen. Das ist ein ganz anderes Gewerk. (...) Und deswegen kann man nicht mehr heute das und morgen das machen. So, und für eine kontinuierliche Beschäftigung gibt es nicht mehr die Baustelle, und deswegen ist das Personal abgebaut worden“* (31). Für die Unternehmen wird es immer schwieriger, den Personalbestand an die schwankende Auftragslage anzupassen. Die Auslastung der Baukapazität wird für die Unternehmen gleichzeitig durch die erhebliche Verkürzung der Bauzeiten erschwert. Dies lässt sich besonders gut am Beispiel des Gebäuderohbaus illustrieren. Der Rohbau eines typischen Eigenheims dauerte nach Aussagen der Befragten noch vor einigen Jahren ein halbes Jahr. Die Bauzeit ist inzwischen auf zwei bis drei Monate gesunken. Für die Unternehmen bedeutet das, dass sie zur gleichen Auslastung ihrer Kapazitäten dreimal so viele Aufträge wie früher brauchen. Das Vorhalten von Kapazitäten wird daher immer risikoreicher. Die externen Werkvertragsarbeitnehmer lassen sich nach Aussage der Befragten flexibel (und zu vergleichsweise geringeren Kosten als die eigenen Arbeitnehmer) einsetzen. Durch den Einsatz von Subunternehmen können so remanente Lohnkosten vermieden werden.

Hinzu kommt, dass der Gebäuderohbau auch gemessen am Umsatz deutlich an Bedeutung verloren hat. Im klassischen Rohbaugeschäft lässt sich heute kaum noch Geld verdienen. *„Der Rohbau spielt aber beim schlüsselfertigen Objekt nicht mehr die Rolle heutzutage, die er mal gespielt hat. Sondern der Rohbau muss schnell und effizient hochgezogen werden. Und dann kommen noch die Themen wie Haustechnik, Fassade oder Innenausbau,*

die auch einen größeren Zeithorizont einnehmen und einen viel wichtigeren Aspekt haben, was dann der Wert des Gebäudes ist. Das heißt, Sie müssen eine Riesentruppe von Gewerblichen vorhalten. Und die arbeiten dann aber in ganz kurzer Zeit den Rohbau ab. Und danach wissen Sie nicht, was Sie mit denen machen sollen. Weil Sie können nicht erwarten, dass Sie sofort pünktlich danach eine große Rohbaustelle wieder bekommen“ (31). Nach Angaben eines Befragten liegt der Wert des Rohbaus bei einem Großprojekt mit einer Bausumme von ungefähr vierzig Millionen Euro nur noch bei schätzungsweise sieben Millionen Euro. Um die Kosten zu reduzieren und in diesem Wettbewerb mitzuhalten haben die Unternehmen ihr gewerbliches Personal abgebaut und vergeben alle Bauleistungen an Subunternehmen.

Von zusätzlichen Kosten durch die Suche oder Auswahl von geeigneten Subunternehmen berichten die Befragten nicht. Einige der Verantwortlichen sehen jedoch Vorteile darin, dass durch ein Vertrauensverhältnis gewisse Reibungsverluste im Ablauf vermieden werden können. Läuft beispielsweise der Terminplan auf einer Baustelle nicht wie vorgesehen, werden die Bewehrungsarbeiten nicht rechtzeitig fertig oder kann kein Beton geliefert werden, so kann dies mit bekannten Subunternehmen meist problemlos telefonisch geklärt werden. Darüber hinaus sehen die Befragten Kostenvorteile bei der Kontrolle der Bauleistungen bekannter Subunternehmen, da deren Leistung nicht so häufig kontrolliert werden muss wie bei Subunternehmen, mit denen man zum ersten Mal zusammenarbeitet. *„Kontrollen sind für uns ja irgendwie auch Kosten. Also Sie brauchen jemanden, der sich das ankuckt. Und wenn Sie jetzt einen Nachunternehmer schon seit Jahren kennen, dann brauchen Sie nicht ganz so oft zu kontrollieren“* (25).

Eine mögliche längerfristige Zusammenarbeit mit ein und demselben Subunternehmen streben die Befragten nicht an. Die Verantwortlichen legen alle sehr viel Wert darauf, den Subunternehmen zu signalisieren, dass sie in einem Wettbewerb um neue Aufträge stehen. *„Langfristige Partnerschaften, wenn man einen kennt, sage ich mal, der eine gute Arbeit macht, den kann man öfter beschäftigen. Ich halte aber auch nichts davon, ständig dem das letzte Wort zu geben, dass er immer beschäftigt ist. Das ist dann so wie bei einem Acker. Wenn man immer eine Monokultur pflanzt, dann wird er irgendwann unfruchtbar. Also muss man ihn immer mit anderen Sachen bepflanzen, jetzt mal aus dem Ackerbau einfach zu sprechen. Und das ist auch bei Nachunternehmern, da ist es immer ganz gut, auch wenn man einen Stammnachunternehmer hat, immer um ein gewisses Trägheitsdenken bei dem Nachunternehmer ‚Ach, ich kriege den Auftrag sowieso‘ zu vermeiden, mal einen jungen, frischen, vielleicht auch unbekannten, der bei der Verhandlung einen guten*

Eindruck gemacht hat, mal den Auftrag zu geben“ (25). In einer langfristigen Zusammenarbeit sehen die Verantwortlichen vor allem die Gefahr, dass sich das Preisniveau zugunsten des Subunternehmers nach oben schraubt. „Da muss man also auch aufpassen, wenn einer immer wieder für einen arbeitet, dass man da nicht in so eine Art Dauerzustand kommt und vielleicht noch die alten Preise akzeptiert, wo der Preis vielleicht in der Zwischenzeit gefallen ist“ (18). Darüber hinaus wollen sie vermeiden, dass bei einer Ausschreibung keine Konkurrenzangebote von anderen Subunternehmen mehr eingehen wenn auf dem Markt bekannt ist, dass längerfristig mit ein und demselben Subunternehmen zusammengearbeitet wird. Ziel der Unternehmen ist es daher, dem Pool an bekannten Subunternehmen immer wieder neue Unternehmen unterschiedlicher Gewerke hinzuzufügen, um so den Wettbewerb aufrecht zu erhalten.

Somit zeigt sich die theoretisch vermutete Konstellation auch im empirischen Datenmaterial. Erwartete Kostenvorteile durch den Einsatz von Subunternehmen gehen mit einem großen Ausmaß der Externalisierung einher. Den Lohnkostenvorteilen stehen nur geringe Transaktionskosten durch die Kontrolle der Bauleistungen der Werkvertragsarbeitnehmer gegenüber. Diese versuchen die Unternehmen zu minimieren, indem Sie mit einem Pool an bekannten Subunternehmen immer wieder zusammenarbeiten.

Diese Aussagen werden auch durch die Angaben der Befragten von Typ 2 und Typ 3 bestätigt:

Hier gilt es wieder zwischen den von den Unternehmen erbrachten Bauleistungen zu differenzieren. Im Unterschied zum lohnintensiven Bereich des Hochbaus sind im Tief- und Straßenbau nach den Aussagen der Befragten in erster Linie die eingesetzten Geräte von Bedeutung. Hier dürfen auf keinen Fall Mängel auftreten, weil deren Beseitigung horrend teuer wäre. Kostenvorteile durch den Einsatz von Subunternehmen sehen die Unternehmen für diesen Tätigkeitsbereich nicht. Im technikintensiven Bereich kommen daher nur die eigenen Arbeitnehmer mit entsprechender Qualifikation und Erfahrung zum Einsatz.

Im Gegensatz zum technikintensiven Tiefbau oder zu Spezialgewerken stellen im Rohbaubereich die Arbeitskosten den entscheidenden Aktionsparameter im Wettbewerb um Aufträge dar. Die Reduktion von Lohnkosten wird daher als das wesentliche Ziel der Vergabe von Werkverträgen an Subunternehmen angesehen. *„Und im Hochbau geht es halt nur über den Preis, fast ausschließlich. Weil die Techniken, die eingesetzt werden, sind ziemlich gleich, die kennt jeder. Und da kommt es nur darauf an, den günstigsten Lohn zu kalkulieren. Dann hat man die größten Chancen, den Auftrag zu bekommen“ (4).* Die Einschätzung, dass die Unternehmen mit den Löhnen, die sie ihren eigenen gewerbli-

chen Arbeitnehmern zahlen (meist Tariflohn) im Wettbewerb um Aufträge nicht mehr konkurrenzfähig sind, wird von allen Verantwortlichen bestätigt. *„Wenn Sie wettbewerbsfähig ihren Kunden Angebote legen wollen, dann können Sie in der Sparte, in der wir uns bewegen, im Regelfall mit dem eigenen Lohn nicht mehr landen. Der eigene Lohn ist im Moment nicht marktfähig. Also müssen Sie sich umschauen, wo kriege ich etwas Günstigeres her“* (6).

Die Unternehmen versuchen im Wettbewerb zu bestehen, indem sie eine Mischkalkulation mit eigenem gewerblichem Personal und billigen Werkvertragsarbeitnehmern durchführen und die Personalverantwortlichen reden auch alle ganz offen darüber, dass bei einer Mischkalkulation eigene Arbeitnehmer durch Werkvertragsarbeitnehmer subventioniert werden. *„Es ist aber auch klar, dass Sie dieses Personal subventionieren müssen. Sie können es nicht kostendeckend auf dem Markt unterbringen. Und das ist so der Spagat, den Sie gehen müssen: Auf der einen Seite subventionieren, aber nicht zu viel. Das heißt, man wird das eigene gewerbliche Personal knapp halten, wird also hier keine Einstellungen tätigen oder man wird das eigene gewerbliche Personal nicht aufstocken“* (6). Einer der Befragten drückt dies sehr drastisch aus: *„Sie können es auch ganz extrem sehen. Sie können sagen, wir haben hier meinetwegen 1000 eigene Leute, sollen nachher zum Fußballspiel gehen oder ins Schwimmbad, und lassen dann die anderen bauen – es rechnet sich immer noch“* (22). Im Hochbau werden die Aufträge daher nur noch über Subunternehmen abgewickelt. Durch die Reduktion von Lohnkosten können hier immense Kostenvorteile durch die Vergabe von Werkverträgen an Subunternehmen erzielt werden.

Warum verfolgen dann die einen Unternehmen eine kurzfristige und die anderen eine langfristige Strategie der Externalisierung?

Die Verantwortlichen der Vertreter der kurzfristigen Strategie der Externalisierung sehen keine zusätzlichen Kosten durch die Suche oder Auswahl von geeigneten Subunternehmen sowie durch die Kontrolle der Bauleistungen der Werkvertragsarbeitnehmer. In einer Absicherung der Zusammenarbeit durch eine längerfristige Bindung der Subunternehmen sehen die Befragten daher keinen Vorteil. *„Eine mögliche längerfristige Zusammenarbeit funktioniert im Zweifel eh nicht so, wie man sich das vorstellt. Denn man braucht sich nichts vorzumachen, haben die einen Auftrag, dann holen die sich kurz Leute von der Straße, arbeitslose Arbeiter, die momentan nichts haben, stellen die zum Mindestlohn ein, befristet für eine Baustelle. Und dann verschwinden die wieder. Und ob man dann beim nächsten Mal die gleichen hat mag mal dahingestellt sein“* (23). Viele sehen in einer Stabilisierung der Tauschbeziehung eher Nachteile: *„Also eigentlich schränkt das der*

Markt ein, wenn Sie es immer wieder mit dem gleichen machen, weil sich das auf dem Markt schnell rumspricht und Sie irgendwann keine Angebote mehr von Mitbewerbern kriegen, weil Sie machen es ja sowieso nur wieder mit dem. Insoweit ist das Interesse sicherlich groß, es mit mehreren zu machen“ (16). Und eine Einschränkung ihrer Handlungsmöglichkeiten wollen die Unternehmen vermeiden.

Nach den Aussagen der Verantwortlichen von Typ 2 stehen den durch den Einsatz von ausländischen Subunternehmen erzielten Arbeitskostenvorteilen dagegen auch vielerlei Risiken entgegen, angefangen von der Einschätzung der technischen und wirtschaftlichen Stärke der Nachunternehmen bis hin zu administrativen Anforderungen und der eigentlichen Vertragsabwicklung. Aus diesem Grund arbeiten die Unternehmen seit vielen Jahren mit bekannten und bewährten Subunternehmen zusammen, von denen sie wissen, dass sie mit den Vorschriften und Verfahrensweisen sehr gut vertraut sind und über eine hohe administrative Kompetenz verfügen. *„Wenn die eingespielt sind, wenn die die deutsche Situation kennen, wenn die auch wissen worauf es beim deutschen Gesetz zum Thema Arbeitnehmerüberlassung ankommt, wenn man denen nicht jedes Mal neu erklären muss, hier kommt ein Praktikant von uns, wir lassen uns bestätigen, dass Du Deinen Mindestlohn empfangen hast, bitte unterschreibe hier. Wenn der die deutsche Krantechnologie oder Ähnliches kennt, wenn er also mit deutschen Baustellen oder sogar mit unseren Baustellen vertraut ist, dann entstehen für uns Rationalisierungseffekte“ (7).* Dabei ist den Akteuren durchaus bewusst, dass durch die langfristige Zusammenarbeit zwar Kostenvorteile entstehen bzw. mögliche Nachteile der Subkontrahierung kompensiert werden können, gleichzeitig jedoch auch die Gefahr einer Abhängigkeit von den Subunternehmen besteht. Insgesamt sind die durch den Einsatz von Subunternehmen erzielten Kostenvorteile jedoch so groß, dass mögliche Abhängigkeiten in Kauf genommen werden.

Fazit

Hypothese 3 kann bestätigt werden: Anhand des empirischen Datenmaterials zeigt sich, dass Unternehmen, deren Verantwortliche in der Vergabe von Bauleistungen an Subunternehmen keine bzw. nur sehr geringe Kostenvorteile sehen, ein geringes Ausmaß der Externalisierung verfolgen. Dagegen findet man ein hohes Ausmaß der Externalisierung bei Unternehmen, deren Verantwortliche sich durch den Einsatz von Subunternehmen hohe Kostenvorteile versprechen. Mögliche Kosten, die bei der Anbahnung und Kontrolle der Geschäftsbeziehung entstehen, sollen durch eine mittel- bis langfristige Bindung der Subunternehmen minimiert werden.

6.1.4 Hypothese 4: Erwartete Reputationsnachteile

Nach dem politisch-ökonomischen Erklärungsmodell liefern informale Institutionen, das heißt gesellschaftliche Regelungen, Werte und Normen, die durch Behörden und Gerichte nicht sanktioniert werden können, ein gemeinsames Verständnis darüber, was für einen Akteur in einer gegebenen Situation als angemessenes oder legitimes Verhalten betrachtet wird. Den Unternehmen entstehen Reputationsnachteile, wenn sie sich über die als legitim geltenden Wertvorstellungen ihrer Kunden hinwegsetzen. Dabei wird ein Zusammenhang zwischen den als legitim geltenden Werten und Normen und der betrieblichen Arbeitskräftestrategie prognostiziert.

Hypothese 4a:

Je höher die durch die Vergabe von Bauleistungen an Subunternehmen erwarteten Reputationsnachteile, umso geringer ist das Ausmaß der Externalisierung des gewerblichen Arbeitsvermögens.

Die Operationalisierung der Legitimität der Handlungsoptionen bzw. möglicher Auswirkungen des Einsatzes von Subunternehmen auf die Reputation der Unternehmen ist wie folgt: Es wurde direkt erfragt, ob sich der Einsatz von Subunternehmen nach Einschätzung der Personalverantwortlichen negativ auf die Reputation des Unternehmens auswirkt. Oder anders ausgedrückt: Wird die Beschäftigung von Subunternehmen von den Kunden akzeptiert?

Kann dieser theoretisch prognostizierte Zusammenhang zwischen den durch den Einsatz von Subunternehmen erwarteten Reputationsnachteilen und dem Ausmaß der Externalisierung durch die Aussagen der Befragten bestätigt werden?

Betrachten wir zuerst den Strategietyp mit dem geringsten Ausmaß der Externalisierung – die dominant interne Strategie. Diese Unternehmen sind in erster Linie für öffentliche Auftraggeber tätig. Die Verantwortlichen berichten, dass die überwiegende Arbeit mit eigenem gewerblichem Personal von den Kunden sehr gerne gesehen wird. „Also wir sind zu einem hohen Prozentsatz z.B. für die [...] Wasserwerke tätig. Die Wasserbetriebe legen sehr hohen Wert darauf, dass die Firmen, die für sie arbeiten, alles im eigenen Hause machen“ (17). Die Ausführung von Bauarbeiten mit eigenem Personal sichert den Unternehmen die Zuschreibung von Legitimität und einen guten Ruf bei den Auftraggebern.

Befragte Personalverantwortliche, deren Unternehmen in erster Linie einen lokalen Kundenkreis bedienen, berichten darüber hinaus, dass ihre Kunden insbesondere bei

kleineren Bauvorhaben sehr großen Wert auf die Eigenleistung der beauftragten Firma legen: „Und dort ist es ganz einfach so, dass den Auftrag wir erhalten als Firma mit den dort beschäftigten Leuten, sodass doch zum Teil eine persönliche Bindung vorhanden ist zu den Auftraggebern. Und dort kann ich diese Leistungen nicht mit weiteren Subunternehmen erbringen nachher dann. (...) Weil ein privater Auftraggeber einem teilweise den Schlüssel gibt zu seiner Wohnung oder zu seinem Haus und sie dort alleine schaffen lässt und nicht möchte, dass irgendwo polnische oder tschechische, was ja bei uns noch eher in Frage käme, Arbeitskräfte dort sind“ (29). Eine Übergabe an Nachunternehmer wird nicht gerne gesehen und ist oft nur mit einer schriftlichen Zustimmung des Auftraggebers möglich. Um die Chance bei der Vergabe von Bauaufträgen zu erhöhen, vergeben die Unternehmen daher nur in einem sehr geringen Ausmaß Bauleistungen an Subunternehmen.

Es zeigt sich somit die vom Modell prognostizierte Konstellation der Variablen: Ein durch den Einsatz von Subunternehmen erwarteter hoher Reputationsnachteil geht mit einem niedrigen Ausmaß der Externalisierung einher. Kann auch der umgekehrte Zusammenhang durch das Datenmaterial bestätigt werden? Die Hypothese hierzu lautet:

Hypothese 4b:

Je geringer die durch die Vergabe von Bauleistungen an Subunternehmen erwarteten Reputationsnachteile, umso größer ist das Ausmaß der Externalisierung des gewerblichen Arbeitsvermögens.

Die Hypothese wird zunächst an dem Strategietyp mit dem größten Ausmaß der Externalisierung überprüft – der dominant externen Strategie (Typ 4). Die Unternehmen, die diese Strategie verfolgen, sind v.a. für private Auftraggeber tätig. Für die privaten Auftraggeber stellt die Externalisierung der Bauleistungen nach Aussage der Befragten kein Problem dar. „Interessiert die eigentlich nicht. Die interessiert, dass Qualität, Termine stimmen, dass sie keinen Tumult haben, wenn eine Wohnanlage in der Nähe der Baustelle ist, dass sie Ärger mit Nachbarn kriegen. (...) Das sind Themen, die den Bauherren interessieren“ (31). Einige private Auftraggeber befürworten den Einsatz von Werkvertragsarbeitnehmern da ihnen bewusst ist, dass sich dies positiv auf den Preis auswirkt. Den Unternehmen entsteht hier kein Reputationsverlust durch die Vergabe von Bauleistungen. Die im Modell prognostizierte Variablenkonstellation zwischen geringen Reputationsnachteilen und einem großen Ausmaß der Externalisierung wird aufgrund des Datenmaterials bestätigt.

Auch die Angaben der Vertreter der kurzfristigen Strategie der Externalisierung bestätigen diesen Zusammenhang: Hier berichten die Verantwortlichen davon, dass die Arbeit mit

eigenem Personal vor allem bei öffentlichen Auftraggebern sehr gerne gesehen wird. *„Es gibt eine Entwicklung in der letzten Zeit, dass öffentliche Auftraggeber darauf achten, dass wesentliche Teile der Leistung im eigenen Haus erbracht werden. Und das wird dann zum Vergabekriterium. Und wer das nicht nachweisen kann, wird ausgeschlossen“* (16). Anders stellt sich die Situation bei privaten Auftraggebern dar. Private Auftraggeber akzeptieren den Einsatz von Subunternehmen. Bei privaten Auftraggebern arbeiten die Unternehmen daher fast ausschließlich mit Subunternehmen zusammen. Den Unternehmen entsteht durch die Vergabe von Bauleistungen kein Reputationsverlust. Dagegen wird bei öffentlichen Auftraggebern bevorzugt das eigene Personal eingesetzt.

Dies deckt sich auch mit den Aussagen der Befragten der Unternehmen, die eine langfristige Strategie der Externalisierung verfolgen. Bei öffentlichen Aufträgen werden verstärkt die eigenen Mitarbeiter eingesetzt, um die Erwartungen der Auftraggeber zu erfüllen und mögliche Reputationsnachteile vom Unternehmen abzuwenden. Bei privaten Auftraggebern wird die Beschäftigung von Werkvertragsarbeitnehmern akzeptiert. *„Dem privaten Auftraggeber ist das egal. Der will ein billiges und gutes Bauwerk haben“* (7). Da hier kein Reputationsverlust durch den Einsatz von Subunternehmen entsteht, werden die Werkvertragsarbeitnehmer bei privaten Kunden bevorzugt eingesetzt. Allerdings berichten die Verantwortlichen hier – im Gegensatz zu Typ 3 – von einem möglichen Legitimationsvorteil, wenn die eingesetzten Subunternehmen den Auftraggebern bekannt sind. *„Die Bauherren wollen ja wissen, mit wem sie bauen. Und wenn sie den Nachunternehmer kennen oder schon von ihm gehört haben, dann ist das schon von Vorteil“* (22). Dieser erwartete Legitimitätsvorteil geht mit einer langfristigen Zusammenarbeit mit ein und demselben Subunternehmen einher.

Fazit

Für Hypothese 4 zeigt sich der vom Modell prognostizierte Zusammenhang: Wird von den Verantwortlichen durch den Einsatz von Subunternehmen kein Reputationsnachteil erwartet, so geht dies mit einem hohen Ausmaß der Externalisierung einher. Erwartete Reputationsnachteile werden bei der Strategie der langfristigen Externalisierung durch eine wiederholte Zusammenarbeit mit den auch den Auftraggebern bekannten Subunternehmen zu minimieren versucht. Dagegen treten hohe erwartete Reputationsnachteile zusammen mit einem geringen Ausmaß der Externalisierung auf. Hypothese 4 kann somit bestätigt werden.

6.2 Diskussion der Befunde

Für die Prüfung der aus dem politisch-ökonomischen Erklärungsmodell abgeleiteten Hypothesen wurden die Modellaussagen mit den empirisch vorhandenen Mustern verglichen. So kann festgestellt werden, ob die in den Hypothesen prognostizierten Variablen tatsächlich als Ursachen für Unterschiede in den betrieblichen Arbeitskräftestrategien anzusehen sind. Auf Basis des vorliegenden Datenmaterials konnten die postulierten Zusammenhänge zwischen den Bestimmungsgründen und dem Ausmaß der Externalisierung bestätigt werden. Keiner der in der Untersuchung erhobenen Fälle weist deutlich auf einen anderslautenden Zusammenhang hin. Dennoch ergab die Überprüfung der Hypothesen Diskussionsbedarf hinsichtlich der folgenden Punkte:

(1) Ausprägung der Variablen „Anforderungen an das gewerbliche Arbeitsvermögen“

Während die Hypothesen 2, 3 und 4 anhand des empirischen Datenmaterials eindeutig bestätigt werden können, trifft dies für Hypothese 1 nur mit Einschränkungen zu.

Hypothese 1 beschreibt den Zusammenhang zwischen der internen Ressourcenstruktur und dem Ausmaß der Externalisierung. Dabei wird das Ausmaß der Externalisierung von den Variablen Komplexität des Produktionssystems und Anforderungen an das Arbeitsvermögen bestimmt. Eine hohe Komplexität und daraus abgeleitete hohe Anforderungen an das gewerbliche Arbeitsvermögen gehen mit einem geringen Ausmaß der Externalisierung einher. Diese Konstellation konnte durch das empirische Datenmaterial bestätigt werden.

Anders sieht es bei der umgekehrten Konstellation der Variablen aus:

Je geringer die Komplexität des Produktionssystems und je geringer die daraus resultierenden Anforderungen an die gewerblichen Arbeitskräfte, umso größer ist das Ausmaß der Externalisierung des gewerblichen Arbeitsvermögens.

Nach dem Betriebsstrategischen Ansatz bestehen bei geringer Komplexität des Produktionssystems relativ klare Anforderungen an die Gesamtheit der Arbeitskräfte (vgl. Lutz 1987, S. 19). Man benötigt – bezogen auf die Mehrheit der Beschäftigten – keine betriebs-spezifischen und keine besonders hohen branchenspezifischen Qualifikationen. Die benötigten Arbeitskräfte können daher ohne größere Probleme auf dem externen Markt beschafft werden. Diese Konstellation zeigt sich nur mit Einschränkungen im empirischen Datenmaterial. Es zeigt sich zwar der in dieser Arbeit prognostizierte Zusammenhang zwischen einer geringen Komplexität des Produktionssystems und einem hohen Ausmaß der Externalisierung, die geringe Komplexität geht aber nicht immer – wie in der aus dem

politisch-ökonomischen Erklärungsmodell abgeleiteten Hypothese prognostiziert – mit niedrigen Anforderungen an das Arbeitsvermögen einher. Nach Aussagen der befragten Verantwortlichen der Unternehmen von Typ 4 müssen die Arbeitskräfte der Subunternehmen für die Erbringung der vergebenen Bauleistungen zwar über keine betriebspezifischen Qualifikationen verfügen, hohe branchenspezifische Fähigkeiten sind aber erforderlich.

Worin könnten die Ursachen für diese Diskrepanz zwischen dem prognostizierten Zusammenhang und dem Datenmaterial liegen?

Der in der Theorie behauptete Zusammenhang zwischen der Komplexität des Produktionssystems und sich daraus ableitenden Anforderungen des Arbeitsvermögens wird an dieser Stelle nicht in Frage gestellt, da das vorliegende Datenmaterial aufgrund der komplexen Zusammenhänge zwischen den Daten und einer vergleichsweise kleinen Fallzahl nicht für einen strengen Theorietest geeignet ist (vgl. Nienhüser 2004c).

Ein möglicher Grund für die Diskrepanz zwischen dem prognostizierten Zusammenhang und dem empirischen Datenmaterial könnte in einer inadäquaten Operationalisierung der Variablen „Anforderungen an das Arbeitsvermögen“ in Verbindung mit den Besonderheiten dieses Strategietyps liegen: Die Variable Anforderungen an das Arbeitsvermögen wurde durch Fragen nach den Fähigkeiten bzw. der Ausbildung der gewerblichen Arbeitskräfte erfasst (vgl. Kap. 4.1.2.). Befragt wurden die Personalverantwortlichen der untersuchten Unternehmen, welche ihre Bauleistungen an Subunternehmen vergeben.

An dieser Stelle gilt es nun allerdings zu hinterfragen, ob die Verantwortlichen der fokalen Unternehmen genügend Informationen über die gewerblichen Arbeitskräfte der beauftragten Subunternehmen haben, um über deren Fähigkeiten Auskunft zu geben. So konnten die Befragten z.B. auch keine Angaben darüber machen, mit wie vielen Arbeitskräften die beauftragten Subunternehmen einen Werkvertrag erfüllen (vgl. Kap. 4.1.1.). Typ 4 stellt darüber hinaus insofern eine Besonderheit dar, als die Unternehmen, die den Extremtyp der dominant externen Strategie verfolgen, kaum noch über eigenes gewerbliches Personal verfügen. Die Unternehmen aller anderen Strategietypen verfügen noch über eigene gewerbliche Mitarbeiter. Hier stellt sich also in besonderem Maße die Frage, inwiefern Verantwortliche, die selbst über keine gewerblichen Arbeitskräfte mehr verfügen, Aussagen über die Fähigkeiten der Arbeitskräfte der Subunternehmen treffen können. Für die Tatsache, dass die Auskunft von den Personalverantwortlichen über die Fähigkeiten der gewerblichen Arbeitskräfte der Subunternehmen zumindest als problematisch bezeichnet

werden kann, spricht auch folgender Punkt: Die Unternehmen, welche eine dominant externe Strategie verfolgen, sind ausschließlich im Bereich Hochbau (insbesondere Schlüsselfertigbau) tätig. Die Befragten aller anderen Strategietypen sagen aus, dass für den Bereich Hochbau keine Arbeitskräfte mit hohen fachlichen Qualifikationen erforderlich sind (vgl. Kap. 6.1.).

Was bedeutet dies nun für das in dieser Arbeit entwickelte politisch-ökonomische Erklärungsmodell?

Durch die Operationalisierung von Variablen sollen geeignete Indikatoren für die Messung der theoretischen Konstrukte gefunden werden (vgl. Kap. 4.1.). Die in dieser Arbeit angewandte Operationalisierung der Variablen ‚Anforderungen an das Arbeitsvermögen‘ über die Erfassung der Fähigkeiten der Arbeitskräfte hat sich in Verbindung mit dem ausgewählten Messinstrument – einer Befragung der Verantwortlichen der fokalen Unternehmen – als inadäquat oder doch zumindest als problematisch erwiesen. Auch wenn sich diese Operationalisierung in bisherigen Untersuchungen bewährt hat (vgl. Kullak 1995), so lag bei vorliegendem Erkenntnisinteresse das Problem vor, dass die Befragten Verantwortlichen keine verlässlichen Aussagen über die Arbeitskräfte der Subunternehmen machen konnten. Hier gilt es bei zukünftigen empirischen Datenerhebungen auf eine andere Operationalisierung zurückzugreifen und/oder die Personalverantwortlichen der Subunternehmen in die Befragung mit einzubeziehen. Bei dieser inadäquaten Operationalisierung bzw. Messung handelt es sich aber um ein Problem der Anwendung des entwickelten Modells auf den konkreten vorliegenden Sachverhalt und nicht um ein im Erklärungsmodell selbst begründetes Problem.

(2) Dichotomisierung der abhängigen Variablen

Bei der empirischen Überprüfung der Hypothesen zeigt sich das Problem, dass die formulierten Hypothesen den Unterschied im Ausmaß der Externalisierung zwischen der Strategie der langfristigen Externalisierung (Typ 2) und der Strategie der kurzfristigen Externalisierung (Typ 3) nicht hinreichend erklären können. Dies zeigt sich besonders bei Hypothese 1: Hier geben die Verantwortlichen der beiden Mischstrategien an, bei Bauleistungen mit einer geringen Komplexität des Produktionssystems und geringen Anforderungen an das gewerbliche Arbeitsvermögen in einem großen Ausmaß auf Subunternehmen zurückzugreifen. Offen bleibt vor dem Hintergrund der internen Ressourcenverteilung jedoch, warum die einen Unternehmen mit den Subunternehmen langfristig zusammenarbeiten

(Typ 2) und die anderen Unternehmen einen kurzfristigen Austausch über den Markt vorziehen (Typ 3).

Worauf lässt sich diese „Erklärungslücke“ zurückführen?

Hier erweist sich die Zusammenfassung der beiden kennzeichnenden Merkmalsausprägungen der Externalisierung – dem Ausmaß der Subkontrahierung und der strategischen Orientierung der Subkontrahierung – als problematisch. Durch die Addition der beiden Ausprägungen auf einer Skala und die Zusammenfassung der beiden Ausprägungen zu einer ordinalen Variablen – dem Ausmaß der Externalisierung – wird die Charakterisierung der Strategietypen aufgrund zweier Dimensionen aufgegeben. Dadurch wird die „Trennschärfe“ der abhängigen Variable eingegrenzt. Dies führt in der vorliegenden Untersuchung dazu, dass Unterschiede in den Merkmalsausprägungen der Externalisierung, die im mittleren Bereich des Kontinuums zwischen den beiden Extremtypen liegen, nicht abschließend erklärt werden können. Dies wurde in der vorliegenden Untersuchung aus Gründen einer besseren Handhabbarkeit der Analyse bewusst in Kauf genommen. Um den erhobenen Strategien besser gerecht zu werden, bietet es sich jedoch an, die Dichotomisierung der abhängigen Variablen für zukünftige Analysen nochmals zu überdenken.

(3) Idealtyp der rein externen Strategie

In Kapitel 3 dieser Arbeit wurden idealtypische Ausprägungen der abhängigen Variablen „Ausmaß der Externalisierung“ dargestellt. Dabei wurden zwei Extremtypen unterschieden.

1. Rein interne Strategie

Bei dieser Form der betrieblichen Arbeitskräftestrategie arbeiten die Unternehmen (fast) ausschließlich mit eigenem gewerblichem Personal. Gegebenenfalls wird auf Subunternehmen zurückgegriffen, zu welchen dann eine langfristig angelegte ausgeprägte Bindung besteht. Die Bindung des gewerblichen Arbeitsvermögens ist hoch und das Ausmaß der Externalisierung gering.

2. Rein externe Strategie

Die rein externe Strategie stellt die Extremausprägung der Externalisierung dar. Unternehmen, die diese Strategie verfolgen, verfügen über kein eigenes gewerbliches Personal mehr und vergeben alle Bauleistungen über Werkverträge an Subunternehmen, mit

welchen nur kurzfristig zusammengearbeitet wird. Die Bindung des gewerblichen Arbeitsvermögens ist daher gering und das Ausmaß der Externalisierung hoch.

Während sich der Idealtyp der rein internen Strategie auch im empirischen Datenmaterial in Form der dominant internen Strategie wieder findet, kommt der Idealtyp der rein externen Strategie mit einem großen Ausmaß der Subkontrahierung und einem kurzfristigen externen Segment bei den hier zugrundeliegenden Fällen nicht vor. Die dominant externe Strategie kommt dem Idealtyp der rein externen Strategie am nächsten. Unternehmen, die diese Strategie verfolgen, erzielen durch den Einsatz von Subunternehmen mehr als 70% ihres Umsatzes. Die Strategische Orientierung bei der Subkontrahierung ist allerdings – im Gegensatz zum Idealtyp der rein externen Strategie – im mittleren Bereich einzuordnen. Bei der Vergabe der Bauleistungen greifen die Firmen auf einen Pool an Subunternehmen zurück, mit denen immer wieder zusammengearbeitet wird. Im Vergleich zum Idealtyp besteht daher eine größere strategische Bindung zwischen dem fokalen Unternehmen und den eingesetzten Subunternehmen.

Warum verfolgen die Unternehmen keine rein kurzfristige Strategie der Subkontrahierung und das damit verbundene größtmögliche Ausmaß der Externalisierung, sondern arbeiten mit einem Pool an bekannten Subunternehmen immer wieder zusammen? Mögliche Gründe hierfür werden im Folgenden vor dem Hintergrund des politisch-ökonomischen Erklärungsmodells analysiert.

Das in dieser Arbeit zugrunde gelegte Modell stellt den Begriff der Ressource bzw. der Ressourcenabhängigkeit in den Mittelpunkt der Überlegungen. Ausgangspunkt ist die Abhängigkeit der Unternehmen von ihrer Umwelt in Bezug auf die Beschaffung von gewerblichen Arbeitskräften. Es wird postuliert, dass die Abhängigkeit von Ressourcen die Entscheidung für oder gegen eine betriebliche Arbeitskräftestrategie beeinflusst. Akteure – so die grundlegende Annahme – kontrollieren nicht alle Ressourcen, die sie benötigen, selbst. Sie sind daher stets auf externe Ressourcen angewiesen, das heißt sie benötigen Ressourcen, welche im Besitz anderer Akteure sind. Der Anreiz zur Stabilisierung einer Tauschbeziehung besteht immer dann, wenn die Abhängigkeit von einer Ressource hoch ist.

Bei der dominant externen Strategie verfügen die Unternehmen über keine eigenen gewerblichen Arbeitskräfte mehr und vergeben alle Bauleistungen über Werkverträge an Subunternehmen. Die Unternehmen haben auch keine sogenannten „Stosstruppen“ mehr die einspringen könnten, wenn die Subunternehmen die geforderte Bauleistung nicht erbringen können oder wollen. Die Verantwortlichen sehen daher, insbesondere was den

klassischen Rohbau betrifft, eine gewisse Abhängigkeit von den Subunternehmen und eine Einschränkung ihres Handlungsspielraumes. Fällt ein beauftragter Subunternehmer aus welchen Gründen auch immer aus, so können die Unternehmen zwar Ersatzfirmen beauftragen. Bei deren Suche geht jedoch wertvolle Zeit verloren, was wiederum die Kosten in die Höhe treibt. „*Wir können nie ausschließen, dass die nicht ausfallen. Deshalb brauchen wir Kontakte, und wir brauchen Ersatz. Und wenn Kontakte erst neu aufgebaut werden, ist es eigentlich schon zu spät*“ (29). Die Unternehmen ziehen die Zusammenarbeit mit einem Pool an bekannten Subunternehmen einer kurzfristigen Rekrutierung immer wieder neuer Subunternehmen vor, um sich so die benötigten Ressourcen zu sichern. Die Frage, warum der Idealtyp der rein externen Strategie im empirischen Datenmaterial nicht vorkommt, kann somit vor dem Hintergrund des politisch-ökonomischen Erklärungsmodells bzw. der jeweiligen Abhängigkeitssituation der untersuchten Unternehmen erklärt werden.

6.3 Schlussfolgerungen für das Erklärungsmodell

Ziel eines Erklärungsmodells ist es – ganz allgemein gesprochen – herauszufinden, warum etwas passiert, um so entsprechende Erklärungen zu entwickeln und das Verständnis von Ursache-Wirkungsbeziehungen in der sozialen Welt zu verbessern (vgl. Gschwend/Schimmelfennig 2007). Erklärungen können dabei scheitern, ohne dass die Gründe hierfür im theoretischen Erklärungsmodell liegen (vgl. Nienhüser 2004c). So kann der Gegenstand einer Analyse selbst zu einem gewissen Grad zufällig sein, so dass die Variationen in der abhängigen Variablen auch dann nicht vollständig erklärt werden können, wenn alle Konzepte präzise gemessen wurden. Dies würde auch gelten, wenn alle erdenklichen Variablen mit einbezogen würden. Zum anderen besteht natürlich das Problem, dass keine Messung perfekt ist. Es wird zwangsläufig Messfehler geben. Demnach führt schon der Prozess der Messung eines theoretischen Konzepts zu einem gewissen Grad an Zufälligkeit in der Analyse (vgl. Gschwend/Schimmelfennig 2007). Ursachen für nicht theoriekonforme Befunde können auch nicht korrekt abgeleitete Hypothesen, unklare Operationalisierungen und/oder Spezifika einzelner Fälle sein. Erst wenn diese Ursachen ausgeschlossen werden können, sind die Gründe für eine mangelnde Übereinstimmung der Hypothesen mit den empirisch vorgefundenen Erklärungsmustern im theoretischen Erklärungsmodell zu suchen (vgl. Nienhüser 2004c). Kein theoretisches Modell sollte daher wegen einzelner abweichender Fälle falsifiziert werden (vgl. De Bievre 2007).

Was bedeutet dies nun für das in dieser Arbeit entwickelte politisch-ökonomische Erklärungsmodell? Welche Schlussfolgerungen bzw. Rückschlüsse können aus den vorliegenden Ergebnissen gezogen werden?

Wie die Diskussion der Befunde in Kap. 6.2. gezeigt hat, konnten obengenannte Gründe in der vorliegenden Arbeit als Ursache für die mangelnde Übereinstimmung einzelner Hypothesen mit dem empirischen Datenmaterial nicht ausgeschlossen werden. Die Probleme, die sich bei der Überprüfung der Hypothesen zeigen, liegen somit nicht zwangsläufig im Erklärungsmodell selbst begründet. Für eine insgesamt gelungene Erklärung spricht zudem, dass keiner der für die Untersuchung ausgewerteten Fälle deutlich auf andere als die postulierten Zusammenhänge hinweist. Es gibt also keinen Anlass, das Modell zu verwerfen.

7 Schlussbetrachtung

Im Folgenden werden zunächst die wichtigsten Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst. Anschließend werden weitere Implikationen für die Forschung dargestellt.

7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Ziel der Arbeit war die Analyse betrieblicher Arbeitskräftestrategien am Beispiel deutscher Unternehmen der Bauwirtschaft. Es wurde untersucht, auf welche Weise und aus welchen Gründen Bauunternehmen unterschiedliche Strategien zur Beschaffung von Arbeitskräften verfolgen. Dazu wurde eine eigene empirische Erhebung in Form einer mündlichen und einer schriftlichen Befragung sowie der Analyse firmeninterner Dokumente durchgeführt und es wurde ein politisch-ökonomisches Erklärungsmodell zur Analyse der Bedingungen des Unternehmenshandelns entwickelt. Vor dem Hintergrund des europäischen Integrationsprozesses umfasste die Analyse den Zeitraum der ersten Jahre nach der Unterzeichnung des Beitrittsvertrages zwischen der EU und den ersten mittel- und osteuropäischen Staaten am 16. April 2003 und erstreckt sich von Juni 2003 bis Juli 2007. Aus einer politisch-ökonomischen Perspektive kann der Zeitpunkt der Unterzeichnung des Beitrittsvertrages als „externer Schock“ betrachtet werden, der die Unternehmen vor die Herausforderung stellt, die betrieblichen Arbeitskräftestrategien an die veränderten Bedingungen anzupassen.

Das Ziel der Arbeit wurde durch drei Untersuchungsfragen konkretisiert, deren wichtigste Ergebnisse nachfolgend zusammenfassend dargestellt werden:

1. Welche betrieblichen Arbeitskräftestrategien werden von deutschen Unternehmen der Baubranche verfolgt? Zeigen sich Unterschiede in den Strategien?

Erste Zielsetzung dieser Arbeit war eine systematisch-vergleichende Beschreibung unterschiedlicher betrieblicher Arbeitskräftestrategien. Dabei stand das Ausmaß, indem die Gesamtheit der gewerblichen Arbeitskräfte extern beschafft wird (Ausmaß der Externalisierung) im Fokus der Betrachtung. Es konnten anhand der beiden typenbildenden Kriterien – dem Ausmaß, in dem Subunternehmen eingesetzt werden und der strategischen Orientierung, welche der Zusammenarbeit zwischen dem fokalen Unternehmen und dem Subunternehmen zugrunde liegt – vier Typen betrieblicher Arbeitskräftestrategien identifiziert werden. Die vier empirisch vorkommenden Typen betrieblicher Arbeitskräftestrate-

gien können auf einem Kontinuum mit einem steigenden Ausmaß der Externalisierung angeordnet werden:

Typ 1: Eine dominant interne Strategie

Den Typ der dominant internen Strategie umfasst die betriebliche Arbeitskräftestrategie mit dem vergleichsweise geringsten Ausmaß der Externalisierung. Die Unternehmen dieses Typs arbeiten fast ausschließlich mit eigenem, vergleichsweise hoch qualifiziertem Personal. Der Anteil am Umsatz, welcher durch die Vergabe von Bauleistungen an Subunternehmen erzielt wird, übersteigt bei keinem der Unternehmen die 20% - Marke. Es werden nur solche Bauleistungen vergeben, für die die Unternehmen die erforderlichen Geräte und die entsprechenden Fachkräfte nicht vorhalten. Dabei verfügt jedes Unternehmen über einen Stamm an bewährten Subunternehmen mit denen es schon seit mehreren Jahren zusammenarbeitet und auf welche dann bei Bedarf zurückgegriffen wird. Bei den ausgewählten Subunternehmen handelt es sich um deutsche Subunternehmen, die aus der Region in der gebaut wird kommen. Der europäische Arbeitsmarkt spielt beim Typ der dominant internen Strategie keine Rolle.

Typ 2: Eine Strategie der langfristigen Externalisierung

Bauunternehmen, die dem Strategietyp der langfristigen Externalisierung zuzuordnen sind, verfolgen eine sogenannte Mischstrategie. Ein fester Stamm an eigenen Arbeitskräften wird mit einem externen Segment von Subunternehmen kombiniert, mit welchen über mehrere Jahre hinweg zusammengearbeitet wird und zu denen eine ausgeprägte Bindung besteht. Dabei stellt der Gebäuderohbau den bevorzugten Einsatzbereich für die Subunternehmen dar. Die Unternehmen nutzen den europäischen Arbeitsmarkt und arbeiten in erster Linie mit Subunternehmen aus den mittel- und osteuropäischen Ländern zusammen. Meist kommen die Subunternehmen aus Polen, der Slowakischen Republik oder der Tschechischen Republik. Auf Subunternehmen aus den „alten“ EU-Mitgliedsländern wird in der Regel nicht (mehr) zurückgegriffen.

Typ 3: Eine Strategie der kurzfristigen Externalisierung

Auch bei der Strategie der kurzfristigen Externalisierung wird ein fester Stamm an eigenen Arbeitskräften mit einem externen Segment kombiniert. Diese Strategie kann daher – wie auch schon die Strategie der langfristigen Externalisierung – als eine „Mischstrategie“ bezeichnet werden. Zu den Subunternehmen besteht nur eine kurzfristige Bindung. Die Rekrutierung orientiert sich am kurzfristigen Bedarf und erfolgt vorwiegend über den externen Markt. Den europäischen Arbeitsmarkt nutzen die befragten Unternehmen bei der

Strategie der kurzfristigen Externalisierung nicht. Die Bauleistungen werden in erster Linie an regional ansässige Subunternehmen vergeben.

Typ 4: Eine dominant externe Strategie

Der vierte Strategietyp, welcher hier als dominant externe Strategie bezeichnet wird, umfasst die betriebliche Arbeitskräftestrategie mit dem vergleichsweise größten Ausmaß der Externalisierung. Diesem Strategietyp gehören Bauunternehmen an, welche – wenn überhaupt – nur noch in einem sehr geringen Ausmaß über eigenes gewerbliches Personal verfügen und ausführende Tätigkeiten allesamt auf externe Werkvertragsarbeitnehmer verlagern. Die Unternehmen erzielen durch den Einsatz von Subunternehmen mehr als 70% ihres Umsatzes. Bei der Vergabe der Bauleistungen greifen die Firmen auf einen Pool an Subunternehmen zurück, mit denen immer wieder zusammengearbeitet wird. Dabei orientieren sich die Unternehmen nicht an einem bestimmten Nachunternehmen, sondern sie haben Zugriff auf ein flächendeckendes Netz von zuverlässigen Unternehmen verschiedener Gewerke, von denen mit den einen mehr und mit den anderen weniger zusammengearbeitet wird. Der Stamm der Nachunternehmen, mit denen immer wieder zusammengearbeitet wird, besteht ausschließlich aus deutschen Firmen. Es ist dabei möglich, dass die beauftragten Subunternehmen ihrerseits ausländische Unternehmen beauftragen, die befragten Unternehmen selbst tun dies jedoch nicht.

2. Gehen Unterschiede in den betrieblichen Arbeitskräftestrategien auch mit Unterschieden in der internen und externen Umwelt von Unternehmen einher?

Zur Beantwortung dieser Frage wurde eine typologische Analyse durchgeführt, um so mögliche spezifische Konfigurationen von Unternehmensmerkmalen und Arbeitskräftestrategien ausfindig zu machen. Hierbei hat sich gezeigt, dass sich nur eine kleine Gruppe von Unternehmen, welche eine dominant interne Strategie verfolgen, eindeutig durch gemeinsame Merkmale ihrer internen und externen Umwelt charakterisieren lässt. Dabei handelt es sich um sehr kleine mittelständische Betriebe, die in einem hohen Maße in der Region verwurzelt sind und einen lokalen Kundenkreis bedienen. Sie haben ihren Tätigkeitsschwerpunkt im Hochbau und verfolgen die Wettbewerbsstrategie der Qualitätsführerschaft. Die Unternehmen konzentrieren sich auf kleinere Bauprojekte und werden überwiegend für private Auftraggeber tätig. Die Arbeitskräftestruktur zeichnet sich durch einen hohen Anteil an gewerblichen Arbeitskräften und einen geringen Anteil an technisch-kaufmännischem Personal aus. Die gewerblichen Mitarbeiter verfügen über eine vergleichsweise gute und breite Ausbildung und werden nicht nach Tarif entlohnt. Mit

ihren Arbeitskräften werden die Unternehmen zum Teil auch selbst als Subunternehmer tätig. Die Bauunternehmen dieser Gruppe sind sowohl in den alten als auch in den neuen Bundesländern ansässig und befinden sich überwiegend in einer positiven Ertragslage.

Die Unternehmen der dominant externen Strategie lassen sich von den Unternehmen der anderen Strategietypen durch ihre Unternehmensstrategie und ihre Arbeitskräftestruktur unterscheiden: Sie verfolgen überwiegend eine Wettbewerbsstrategie der Systemführerschaft und verfügen über einen vergleichsweise sehr hohen Anteil an technischem und kaufmännischen Personal. Alle anderen Charakteristika der Unternehmen sind jedoch – wie auch bei den Unternehmen, die den anderen Strategietypen angehören – weniger klar zu identifizieren und lassen sich auch nicht von den internen und externen Merkmalen der anderen Strategietypen abgrenzen.

3. Wie lassen sich Unterschiede in den betrieblichen Arbeitskräftestrategien erklären?

Zur Beantwortung dieser Frage wurde ein politisch-ökonomisches Erklärungsmodell entwickelt, auf dessen Grundlage Unterschiede in den betrieblichen Arbeitskräftestrategien – genauer gesagt im Ausmaß der Externalisierung des gewerblichen Arbeitsvermögens – erklärt werden können. In dem Modell wurde sowohl auf macht- und transaktionskostentheoretische als auch institutionalistische Überlegungen zurückgegriffen. Die Basis bildete die Resource Dependence-Theorie von Pfeffer/Salancik (1978). Zur Konkretisierung dieser eher abstrakten Theorie im Hinblick auf den betrieblich-personalwirtschaftlichen Bereich wurden Elemente des Betriebsstrategischen Ansatzes (insb. Lutz 1987, Bechtle 1980) und der Transaktionskostentheorie (Williamson/Wachter/Harris 1975) herangezogen. Die aus dem Erklärungsmodell abgeleiteten Untersuchungshypothesen wurden anhand von 31 Fällen überprüft. Für die Prüfung der Hypothesen wurden die theoretisch vorhergesagten Zusammenhänge mit den empirisch vorgefundenen Mustern verglichen. So kann festgestellt werden ob die in den Hypothesen prognostizierten Variablen tatsächlich als Ursachen für Unterschiede in den betrieblichen Arbeitskräftestrategien anzusehen sind.

Ein wesentlicher Faktor des Modells, der Unterschiede in den Arbeitskräftestrategien erklären soll, ist die interne Ressourcenstruktur des Unternehmens bzw. die Komplexität des Produktionssystems und die daraus resultierenden Anforderungen an das gewerbliche Arbeitsvermögen. Hypothese 1 beschreibt den Zusammenhang zwischen der internen Ressourcenstruktur und dem Ausmaß der Externalisierung. Dabei wird ein negativer Zusammenhang unterstellt: Eine hohe Komplexität des Produktionssystems und hohe Anforderungen an das Arbeitsvermögen führen zu einem geringen Ausmaß der Externali-

sierung. Dieser Zusammenhang konnte anhand des empirischen Datenmaterials nur mit Einschränkungen bestätigt werden: Eine hohe Komplexität des Produktionssystems und hohe Anforderungen an das Arbeitsvermögen gehen zwar mit einem geringen Ausmaß der Externalisierung einher. Jedoch kann die umgekehrte Konstellation – eine geringe Komplexität des Produktionssystems und geringe Anforderungen an das Arbeitsvermögen treten zusammen mit einem hohen Ausmaß der Externalisierung auf – anhand des empirischen Datenmaterials nicht eindeutig bestätigt werden: Geringe Komplexität geht – wie im theoretischen Modell angenommen – mit einem hohen Ausmaß der Externalisierung einher. Allerdings korreliert geringe Komplexität laut Aussage der Befragten bei den Unternehmen, welche eine dominant externe Strategie verfolgen, nicht mit niedrigen Anforderungen an das Arbeitsvermögen. Als ein möglicher Grund für die Diskrepanz zwischen dem prognostizierten Zusammenhang und dem empirischen Datenmaterial konnte eine inadäquate Operationalisierung der Variablen „Anforderungen an das Arbeitsvermögen“ in Verbindung mit den Besonderheiten dieses Strategietyps identifiziert werden. Da die Gründe dafür, dass die theoretisch vorhergesagten Zusammenhänge nicht eindeutig mit den empirisch vorgefundenen Mustern übereinstimmen somit nicht im Erklärungsmodell selbst liegen, besteht kein Anlass, das Erklärungsmodell deshalb zu verwerfen.

Einen weiteren entscheidenden Einflussfaktor des Modells bilden institutionelle Hindernisse, die die (wahrgenommene) Verfügbarkeit der Ressourcen beschränken. Nach dem theoretischen Modell umfassen institutionelle Hindernisse gesetzliche Regelungen und die zwischen den Akteuren bestehende Verteilung der Ressourcen. Diese werden von den Akteuren als institutionelle Hindernisse wahrgenommen, wenn sie die Anzahl der alternativen Beschaffungsquellen für die benötigten Ressourcen einschränken und so Abhängigkeiten erzeugen. Die zweite Hypothese postuliert daher einen Zusammenhang zwischen den institutionellen Hindernissen und dem Ausmaß der Externalisierung: Je eher institutionelle Hindernisse die Vergabe von Bauleistungen an Subunternehmen beschränken, umso eher werden die Unternehmen eine betriebliche Arbeitskräftestrategie mit einem vergleichsweise geringen Ausmaß der Externalisierung verfolgen. Dieser prognostizierte theoretische Zusammenhang konnte anhand des empirischen Datenmaterials eindeutig bestätigt werden.

Hypothese 3 beschreibt den Zusammenhang zwischen den bei der Sicherung der Verfügbarkeit von Arbeitskräften, das heißt beim Aufbau, der Aufrechterhaltung und der Anpassung des Arbeitsvermögens, entstehenden Kosten und dem Ausmaß der Externalisierung.

Unter sonst gleichen Bedingungen gilt es die Verfügbarkeit des gewerblichen Arbeitsvermögens zu akzeptablen Kosten zu sichern. Die Hypothese geht dabei von einem positiven Zusammenhang aus. Je geringer – unter sonst gleichen Bedingungen – die erwarteten Arbeits- und Transaktionskostenvorteile der Subkontrahierung (im Vergleich zum Normalarbeitsverhältnis), umso geringer ist das Ausmaß der Externalisierung des gewerblichen Arbeitsvermögens. Auch diese Hypothese konnte aufgrund des Datenmaterials bestätigt werden.

Entsprechend dem politisch-ökonomischen Erklärungsmodell sind Arbeitskräftestrategien nicht nur Instrumente der Unternehmen zur effizienten Lösung personalwirtschaftlicher Probleme, sondern verkörpern in ihrer Form auch die Machtverteilung sowie die legitimen Werte und Normen der Gesellschaft. So werden Unternehmen eine betriebliche Arbeitskräftestrategie nicht wählen, wenn dadurch gesellschaftlich dominante Wertvorstellungen verletzt werden und sie daher Nachteile für ihre Reputation erwarten. Es gilt: Je höher die durch die Vergabe von Bauleistungen an Subunternehmen erwarteten Reputationsnachteile, umso geringer ist das Ausmaß der Externalisierung des gewerblichen Arbeitsvermögens. Auch diese Hypothese konnte durch die der Untersuchung zugrundeliegenden Fälle bestätigt werden.

Die aus dem politisch-ökonomischen Erklärungsmodell abgeleiteten Aussagen können somit durch das vorliegende empirische Datenmaterial insgesamt gestützt werden. Keine der in der Untersuchung erhobenen Fallstudien weist deutlich auf andere als die postulierten Zusammenhänge hin. Lediglich die Operationalisierung der Variablen „Anforderungen an das Arbeitsvermögen“ gilt es zu überdenken. Es gibt also keinen Anlass, das Modell zu verwerfen.

7.2 Ausblick

Welche Ansatzpunkte für weitere Forschungsarbeiten zur Analyse betrieblicher Arbeitskräftestrategien ergeben sich aus den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit?

7.2.1 Implikationen für die Modellentwicklung

In der vorliegenden Arbeit wurde dafür plädiert, zur Erklärung von Unterschieden in betrieblichen Arbeitskräftestrategien nicht nur auf ökonomische Theorien zurückzugreifen, sondern auch bestehende Machtverhältnisse und die Anforderungen der institutionellen Umwelt, in welcher sich das Unternehmen bewegt, in die Erklärung mit einzubeziehen.

Um dieser komplexen Realität gerecht zu werden wurde ein Erklärungsmodell entwickelt, welches sowohl Variablen (1) einer machttheoretischen und einer ökonomischen als auch (2) einer akteurszentrierten und einer institutionalistischen Perspektive miteinander verbindet. Das vor dem Hintergrund dieser Überlegungen entstandene politisch-ökonomische Erklärungsmodell hat sich auf der Basis des Datenmaterials der vorliegenden Arbeit bewährt. Dennoch bieten sich hier Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsarbeiten:

1.) Die aus dem Modell abgeleiteten Erklärungshypothesen wurde auf der Basis von 31 Fällen überprüft. Dies bedeutet, dass es sich nicht um eine „repräsentative“ Analyse handelt. Die Aussagekraft der Untersuchung wurde vielmehr auf eine analytische Generalisierbarkeit gestützt: Wenn es nicht gelingt, die Hypothesen in einem oder besser mehreren Fällen zu widerlegen, dann darf man die Gültigkeit der Hypothesen vermuten, das heißt sie gelten für alle Fälle (vgl. Weber et al 1994, S. 57). Die generelle Gültigkeit der aufgestellten Hypothesen gilt es nun in Untersuchungen mit einer größeren Fallzahl zu überprüfen.

2.) In der Realität wirken die Einflussgrößen des theoretischen Modells nicht separat auf die Entscheidung für oder gegen eine bestimmte Arbeitskräftestrategie. Vielmehr ist eine Art „Mix“ der verschiedenen Variablen anzunehmen. Hier gilt es, mögliche Konfigurationen von Einflussgrößen, das heißt logisch konsistente Konstellationen einzelner Einflussgrößen, die ein stimmiges Gesamtbild des theoretischen Modells widerspiegeln (vgl. Scherer/Beyer 1998), (anstatt einzelner Variablen) zu betrachten. So wird z.B. Abhängigkeit in Kauf genommen, wenn die erwarteten Kostenvorteile einer langfristigen Subkontrahierung höher sind als die Kosten der Interdependenz (vgl. auch Kap. 3 dieser Arbeit). Unter Einbeziehung der obengenannten Punkte gilt es weitere empirische Untersuchungen durchzuführen um festzustellen, ob sich das Modell über die erhobenen Daten hinaus bewährt.

3.) Die abhängige Variable der Untersuchung – das Ausmaß der Externalisierung – wurde auf einem eindimensionalen Kontinuum abgebildet. Streng genommen handelt es sich bei dem gebildeten Kontinuum nicht um eine Typologie, die (mindestens) zwei voneinander unabhängige Dimensionen erfasst, sondern um eine Ordinalskala. Diese Art der Skalenbildung bringt jedoch auch Nachteile mit sich: Da die Skala mit dem Ausmaß der Externalisierung nur eine Dimension erfasst, kann sich die Trennung zwischen sogenannten „Mischtypen“, die sich zwischen den beiden Extremtypen befinden, als problematisch erweisen. Dies zeigte sich insbesondere bei der Überprüfung von Hypothese 1. Es konnte nicht zwischen der Strategie der langfristigen Externalisierung und der Strategie der kurzfristigen Externalisierung getrennt werden: Die Verantwortlichen der beiden Mischstrate-

gien geben an, bei Bauleistungen mit einer geringen Komplexität des Produktionssystems und geringen Anforderungen an das gewerbliche Arbeitsvermögen in einem großen Ausmaß auf Subunternehmen zurückzugreifen. Offen bleibt vor dem Hintergrund der internen Ressourcenverteilung jedoch, warum die einen Unternehmen mit den Subunternehmen langfristig zusammenarbeiten (Typ 2) und die anderen Unternehmen einen kurzfristigen Austausch über den Markt vorziehen (Typ 3). Hier erweist sich die Anordnung der beiden kennzeichnenden Merkmalsausprägungen der Externalisierung – dem Ausmaß der Subkontrahierung und der strategischen Orientierung der Subkontrahierung – auf einem Kontinuum mit nur einer ordinalen Variablen als problematisch. Dies wurde in der vorliegenden Untersuchung aus Gründen einer besseren Handhabbarkeit der Analyse bewusst in Kauf genommen, sollte jedoch für zukünftige Analysen nochmals überdacht werden.

4.) Das in dieser Arbeit entwickelte Erklärungsmodell stellt keine Theorie i.S. eines allgemeinen, raum-zeitlich unbeschränkt gültigen Aussagesystems dar, sondern ein Modell, welches problemspezifische Annahmen darüber entwickelt, warum Unternehmen unterschiedliche Arbeitskräftestrategien wählen. Die daraus abgeleiteten Annahmen wurden ausschließlich an Unternehmen der Baubranche überprüft. Es bleibt daher offen, ob die hier identifizierten Zusammenhänge auch auf andere Branchen bzw. Bereiche der betrieblichen Arbeitskräftepolitik übertragen werden können.

Die angeführten Punkte bieten Ansatzpunkte für weitere Forschungsarbeiten. Dabei ist stets die Grundidee des politisch-ökonomischen Erklärungsmodells – das Wechselspiel zwischen Macht, Ökonomie und Gesellschaft – im Auge zu behalten.

7.2.2 Implikationen für weitere empirische Analysen

Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, auf welche Weise und aus welchen Gründen Bauunternehmen unterschiedliche Strategien zur Beschaffung von Arbeitskräften verfolgen. Insbesondere wurde deutlich, dass nicht alle untersuchten Unternehmen in einem größeren Ausmaß auf (ausländische) Werkvertragsarbeitnehmer zurückgreifen. Auch hier bieten sich Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsarbeiten:

Die Untersuchung in der vorliegenden Arbeit konzentrierte sich auf den aus einer politisch-ökonomischen Perspektive bedeutsamen Zeitraum der ersten Jahre nach der Unterzeichnung des Beitrittsvertrages zwischen der EU und den ersten mittel- und osteuropäischen Staaten am 16. April 2003 und erstreckte sich von Juni 2003 bis Juli 2007. In dieser Zeit-

phase war die Entsendung von Arbeitnehmern im Rahmen der grenzüberschreitenden Dienstleistung für mittel- und osteuropäische Bauunternehmen in Deutschland noch nicht möglich. Die Entsendung von Werkvertragsarbeitnehmern erfolgte weiterhin auf Basis der bilateralen völkerrechtlichen Verträge zwischen der Bundesrepublik und den jeweiligen Staaten (vgl. hierzu. Kap. 2.3.1. dieser Arbeit). Mit dem Ablauf der im Zuge der Beitrittsverhandlungen vereinbarten Übergangsfristen gelten die Grundfreiheiten des Binnenmarktes auch für die im Rahmen der Osterweiterung beigetretenen neuen Mitgliedsländer, was eine weitere Liberalisierung für den Bauarbeitsmarkt bedeutet. Seit dem 1. Mai 2011 können Bauunternehmen aus Slowenien, der Tschechischen Republik, Ungarn, Estland, der Slowakischen Republik, Lettland, Litauen und Polen auf Grundlage der Dienstleistungsfreiheit selbständig ihre Leistungen auf dem deutschen Markt anbieten. Voraussichtlich ab dem 1. Januar 2014 wird dies auch für Unternehmen aus Rumänien und Bulgarien möglich sein.

Wie werden (deutsche) Bauunternehmen auf diese veränderte Situation reagieren? Werden sie ihre betrieblichen Arbeitskräftestrategien an die veränderten (Wettbewerbs-) Bedingungen anpassen? Die vorliegenden Ergebnisse haben gezeigt, dass insbesondere institutionelle Hindernisse dafür verantwortlich sind, dass die befragten Bauunternehmen nicht in einem größeren Ausmaß auf Subunternehmen aus den MOE-Staaten zurückgreifen. Werden deutsche Unternehmen nach dem Wegfall zahlreicher administrativer Hindernisse nun verstärkt mit Subunternehmen aus den neuen Mitgliedsstaaten zusammenarbeiten? Dies ist natürlich auch davon abhängig, wie sich der deutsche Bauarbeitsmarkt in den kommenden Jahren entwickeln wird und wie die Bauunternehmen aus den neuen Beitrittsländern auf die nun geltende Dienstleistungsfreiheit reagieren werden. Die Unternehmen hatten in den vergangenen Jahren die Möglichkeit als Subunternehmen zahlreiche Erfahrungen auf dem deutschen Markt zu sammeln. Werden sie nun direkt Bauleistungen auf dem deutschen Markt anbieten? Oder kommt es vermehrt zu sogenannten Arbeitsgemeinschaften zusammen mit deutschen Unternehmen? Bietet der deutsche Bauarbeitsmarkt durch die bestehenden Einkommensunterschiede auch weiterhin genügend Anreize für ausländische Werkvertragsarbeitnehmer auf deutschen Baustellen tätig zu werden? Oder werden die neuen Mitgliedsstaaten bald von den ökonomischen Vorteilen der Mitgliedschaft profitieren, sodass Arbeitskräfte aus den MOE-Staaten nicht mehr bereit sind, für einen Mindestlohn nach Deutschland zu kommen und hier zu arbeiten, so wie es bei den vorherigen Beitrittsrunden, insbesondere der „Süderweiterung“, der Fall war?

Für die Beantwortung dieser durch den Prozess der europäischen Integration ausgelösten neuen Forschungsfragen gilt es neue umfassende Daten zu erheben.

8 Literaturverzeichnis

- Ackermann, K.F. (1985): Personalstrategien bei alternativen Unternehmensstrategien, in: Bühler, W./Hofmann, M./Malinsky, A.H./Reber, G./Pernsteiner, A.W. (Hrsg.): Die ganzheitlich-verstehende Betrachtung der sozialen Leistungsordnung. Ein Beitrag zur Ganzheitsforschung und -lehre, Festschrift Josef Kolbinger, Wien/New York, S. 347-373.
- Alemann, H. v./Ortlieb, P. (1975): Die Einzelfallstudie, in: Koolwijk, J. v./Wieken-Mayser, M. (Hrsg.): Techniken der empirischen Sozialforschung, Band 2: Untersuchungsformen, München, S. 157-177.
- Alewell, D./Martin, S. (2006): Transaktionskostenansatz und Personalwirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Management, Heft 3, S. 282-302.
- Alewell, D./Hansen, N.K. (2012): Human Resource Management Systems – A Structured Review of Research Contributions and Open Questions, in: Industrielle Beziehungen, 19(2), S. 90-123.
- Arthur, W.B. (1994): Increasing returns and Path Dependence in the economy, Ann Arbor.
- Atkinson, J. (1984): Manpower Strategies for Flexible Organizations, in: Personnel Management, 16, S. 28-31.
- Atteslander, P. (2000): Methoden der empirischen Sozialforschung, 9. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin.
- Atteslander, P./Kopp, M. (1984): Befragung, in: Roth, E. (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Methoden, München, S. 144-172.
- Backes-Gellner, U. (1993): Personalwirtschaftslehre – eine ökonomische Disziplin?!, in: Zeitschrift für Personalforschung, 7, 4, S. 513-529.
- Barnard, C.J. (1938): The functions of the executive, Cambridge, Mass.
- Barton, A.H./Lazarsfeld, P.F. (1984): Einige Funktionen von qualitativer Analyse in der Sozialforschung, in: Hopf, C./Weingarten, E. (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung, 2.Aufl., Stuttgart, S. 41-111.
- Baumgärtel, T./Borrmann, A./Günthner, W.A./Juli, R./Klaubert, C./Lederhofer, E./Mack, J./Willberg, U. (2011): Bauen heute und morgen, in: Günthner, W.A./Borrmann, A. (Hrsg.): Digitale Baustelle – innovativer Planen, effizienter Ausführen. Werkzeuge und Methoden für das Bauen im 21. Jahrhundert, Heidelberg u.a., S. 1-22.
- Bechtle, G. (1980): Betrieb als Strategie, Frankfurt/Main.
- Becker, A. (2010): Reflexiver Policy-Wandel, Münster.

- Beyer, J. (2005): Pfadabhängigkeit ist nicht gleich Pfadabhängigkeit! Wider dem impliziten Konservatismus eines gängigen Konzepts, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 34, Heft 1, S. 5-21.
- Blau, P. (1964): Exchange and power in social life, New York.
- Bock, E.A. (1962) (Hrsg): Essays on the case method in public administration. The inter university case-program, Brüssel.
- Boeker, W. (1992): Power and Managerial Dismissal: Scapegoating at the Top. In: Administrative Science Quarterly, 37, S. 400-442.
- Börzel, T. A. (2002): States and Regions in the European Union. Institutional Adaptation in Germany and Spain, Cambridge.
- Bohnsack, R. (2000): Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in die Methodologie und Praxis qualitativer Forschung, 4. durchges. Aufl., Opladen.
- Boos, M. (1993): Fallstudienmethodik, in: Becker, F.G./Martin, A. (Hrsg.): Empirische Personalforschung. Methoden und Beispiele, München, S. 33-46.
- Boos, M./Fisch, R. (1987): Die Fallstudie in der Organisationsforschung, in: Windhoff-Heritier, A. (Hrsg.): Verwaltung und ihre Umwelt. Festschrift für Thomas Ellwein zum 60. Geburtstag, Opladen, S. 350-376.
- Bortz, J./Döring, N. (2002): Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler, 3. überarb. Aufl., Berlin u.a.
- Bosch, G. (2001): Überbetriebliche Arbeitsmärkte und industrielle Beziehungen – Das Beispiel der Bauwirtschaft“, in: Abel, J./Sperling, H. J. (Hrsg.): Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen, Walther Müller-Jentsch zum 65. Geburtstag, München, S. 221-237.
- Bosch, G. (2010): Wandel des deutschen Arbeitsmarktes durch die europäische Integration, in: Wirtschaftsdienst 90, Sonderheft „Europäischer Wettbewerb und der Binnenmarkt in Deutschland“, S. 19-25.
- Bosch, G./Worthmann, G./Zühlke-Robinet, K. (2002): Das deutsche Baugewerbe in europäischen Wettbewerb, in: Sadowski, D./Walwei, U. (Hrsg.): Die ökonomische Analyse des Arbeitsrechts, Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg, 259, S. 107-143.
- Bosch, G./Zühlke-Robinet, K. (2000): Der Bauarbeitsmarkt. Soziologie und Ökonomie einer Branche, Frankfurt/Main.
- Boswell, T. (1988): Control of work and worker control: A conflict theory of the governance of transaction costs in work relations, in: Research in Social Stratification and Mobility, 7, S. 135-162.

Braun, I. (2009): Outsourcing von Personalfunktionen. Eine Strategie zur Erhöhung der Dienstleistungsqualität?, Mering.

Bundesagentur für Arbeit (2007a): Merkblatt 16a. Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmer aus den neuen Mitgliedstaaten der EU im Rahmen von Werkverträgen in der Bundesrepublik Deutschland. Voraussetzungen, Zulassungsverfahren,
<<http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Merkblatt-Sammlung/MB-16a-Beschaeftigung-auslaendischer-AN.pdf>>, rev. 6.8.2007.

Bundesagentur für Arbeit (2007b): Liste der gesperrten Agenturbezirke, Stand Oktober 2007,
<<http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/A04-Vermittlung/A042-Vermittlung/Publikation/pdf/Liste-der-gesperrten-Agenturbezirke-Stan.pdf>>, rev. 17.10.2007.

Bundesministerium für Arbeits- und Sozialordnung (1993): Die wirtschaftlichen Implikationen der Werkvertragsabkommen für die Bundesrepublik Deutschland und die Reformstaaten Mittel- und Osteuropas, Köln.

Bundesministerium für Arbeits- und Sozialordnung (2000): EU-Erweiterung und Arbeitskräftemigration: Wege zu einer schrittweisen Annäherung der Arbeitsmärkte, München.

Burkhardt, M. E./ Brass, D. J. (1990): Changing Patterns or Patterns of Change: The Effects of a Change in Technology on Social Network Structure and Power, in: Administrative Science Quarterly, 35, S 104-127.

Burns, T./Stalker, G.M. (1961): The Management of Innovation, London.

Carlsnaes, W. (1992): The Agency-Structure Problem in Foreign Policy Analysis, in: International Studies Quarterly, 36, 3, S. 245-270.

Chlosta, K. (2012): Anreiz- und Selektionswirkungen deutscher Unternehmen im Bereich des Topmanagements, Mering.

David, P.A. (1985): Clio and the economics of QERTY, in: American Economic Review 75(2), S. 332-337.

Davis-Blake, A./Uzzi, B. (1993): Determinants of Employment Externalization: A Study of Temporary Workers and Independent Contractors, in: Administrative Science Quarterly, 38, S. 195-223.

De Bievre, D. (2007): Falsification in the Theory-guided Empirical Social Research: How to Change a Tire while Riding Your Bicycle, in: Gschwend, T./Schimmelfennig, F. (Hrsg.): Research Design in Political Science: How to Practice what they Preach, Basingstoke, S. 203-215.

Dessler, D. (1989): What's at Stake in the Agent-Structure Debate?, in: International Organization, 43, 3, S. 441-473.

- Deutsche Bank Research (2002): Die deutsche Bauwirtschaft im Zuge der EU-Osterweiterung, Frankfurt a.M..
- Diederichs, C.J. (2003): Baumanagement. Endbericht zum Arbeitspaket 2.1 im Rahmen der Zukunftsstudie Baugewerbe Nordrhein-Westfalen, Universität Wuppertal.
- DiMaggio, P.J. (1998): The New Institutionalism: Avenues of Collaboration, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, 154, 4, S. 696-705.
- DiMaggio, P.J./Powell, W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: American Sociological Review, 48, S. 147-160.
- DiMaggio, P.J./Powell, W.W. (1991a) (Hrsg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago/London.
- DiMaggio, P.J./Powell, W.W. (1991b): Introduction, in: DiMaggio, P.J./Powell, W.W. (Hrsg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago/London, S. 1-38.
- Dingeldey, I. (1997): Britische Arbeitsbeziehungen: Gewerkschaften zwischen Konflikt, Kooperation und Marginalisierung, Wiesbaden.
- Dold, B.-K./Pahl, H.-D. (1991): Leiharbeit und illegale Beschäftigung, Bremen.
- Dorow, W./Weiermaier, K. (1984): Markt versus Unternehmung: Anmerkungen zu methodischen und inhaltlichen Problemen des Transaktionskostenansatzes, in: Schanz, G. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Nationalökonomie, Wiesbaden, S. 191-223.
- Ebers, M./Gotsch, W. (1995): Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 2. überarb. Aufl., Stuttgart u.a., S. 185-235.
- Ebers, M./Hermesch, M./Matzke, M./Mehlhorn, A. (2000): Strukturwandel und Steuerungsformen von Netzwerken in der deutschen Bauindustrie, in: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken, Opladen/Wiesbaden, S. 251-279.
- Eccles, R.G. (1981): The Quasifirm in the Construction Industry. In: Journal of Economic Behavior and Organization, 2, S. 335-357.
- Eckstein, H. (1975): Case Study and Theory in Political Science, in: Greenstein, F.I./Polsby, N.W. (Hrsg.): Handbook of Political Science, Vol. 7: Strategies of Inquiry, Reading u.a., S. 79-138.
- Eichhorst, W. (2000): Europäische Sozialpolitik zwischen nationaler Autonomie und Marktfreiheit. Die Entsendung von Arbeitnehmern in der EU, Frankfurt/Main.
- Eichhorst, W./Marx, P./Thoche, E. (2010): Atypische Beschäftigung und Niedriglohnarbeit. Benchmarking Deutschland: Befristete und geringfügige Tätigkeiten, Zeitarbeit und Niedriglohnbeschäftigung, Gütersloh.

- Eisenhardt, K.M. (1989): Building Theories from Case Study Research, in: Academy of Management Review, 14, S. 532-550.
- Ekardt, H.-P./Löffler, R./Hengstenberg, H. (1992): Arbeitssituationen von Firmenbauleitern, Frankfurt/New York.
- Elsik, W. (1992): Strategisches Personalmanagement: Konzeption und Konsequenzen, München/Mering.
- Elster, J. (1989): Nuts and Bolts for the Social Sciences, Cambridge u.a.
- Emerson, R.M. (1962): Power Resource-Dependence Relations, in: American Sociological Review, 27, S. 32-41.
- Enste, D.H. (2012): Schwarzarbeit und Schattenwirtschaft, in: Wirtschaftsdienst 2012, Heft 2, S. 136-138.
- Enste, D.H./Schneider, F. (2011): Jahrbuch Schattenwirtschaft 2010/2011, Münster.
- Eurostat (2007): NACE (2002),
<http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nomenclatures/index.cfm?TargetUrl=LST_NOM_DTL&StrNom=NACE_1_1&StrLanguageCode=EN&IntPcKey=&StrLayoutCode=HIERARCHIC&CFID=751766&CFTOKEN=9a31a83c93e48016-2C0731F4-912B-F9A2-5C8BA945791ED1BA&jsessionid=ee302d718d5f2d1a1443>, rev. 2.8.2007.
- Faist, T./Sieveking, K./Reim, U./Sandbrink, S. (1999): Ausland im Inland. Die Beschäftigung von Werkvertragsarbeitnehmern in der Bundesrepublik Deutschland. Rechtliche Regulierung und politische Konflikte, Baden-Baden.
- Festing, M. (1996): Strategisches Internationales Personalmanagement. Eine transaktionskostentheoretisch fundierte Analyse, München/Mering.
- Finkelstein, S. (1997): Interindustry Merger Patterns and Resource Dependence: A Replication and Extension of Pfeffer (1972), in: Strategic Management Journal, 18, S. 787-810.
- Finnemore, M. (1996): Norms, Culture and World Politics: insights from sociology's institutionalism, in: International Organization, 50, 2, S. 325-347.
- Flick, U. (2000): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften, Orig.-Ausg., 5. Aufl., Reinbek b. Hamburg.
- Fligstein, N. (1987): The Intraorganizational Power Struggle: Rise of Finance Personnel to Top Leadership in large Corporations, 1919-1979, in: American Sociological Review, 52, S. 44-58.
- Francis, A. (1983): Markets and hierarchies: Efficiency or domination?, in: Francis, A./Turk, J./Willman, P. (Hrsg.): Power, Efficiency and Institutions. A Critical Appraisal of the 'Markets and Hierarchies' Paradigm, London, S. 105-116.

- Friedrichs, J. (1990): Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Aufl., Opladen.
- George, A.L. (1979): Case Studies and Theory Development: The Model of Structured, Focused Comparison, in: Lauren, P.G. (Hrsg.): Diplomay: New Approaches in History, Theory and Policy, New York, S. 43-68.
- George, A.L./McKeown, T.J. (1985): Case Studies and Theories of Organizational Decision Making, in: Advances in Information Processing in Organizations, 2, S. 21-58.
- Gill, J./Johnson, P. (1997): Research Methods for Managers, 2. Aufl., London.
- Glaser, B./Strauss, A. L.(1967): The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research, New York.
- Goldberg, J. (1991): Die deutsche Bauwirtschaft nach der Strukturkrise. Eine Bestandsaufnahme an der Schwelle des EG-Binnenmarktes, Bremen.
- Granovetter, M. (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, in: American Journal of Sociology, 91, 3, S. 481-510.
- Granovetter, M. (1990): The old and the new economic sociology: A history and an agenda, in: Friedland, R./Robertson, A.F. (Hrsg.): Beyond the Marketplace – Rethinking Economy and Society, New York, S. 89-112.
- Gretzinger, S. (2008): Strategische Gestaltung des Outsourcing im deutschen Maschinenbau. Eine empirische Studie auf Basis des Resource-Dependence-Ansatzes, Mering.
- Grünewald, U./Sauter, E. (1994): Berufliche Weiterbildung in der Europäischen Gemeinschaft – Ansätze für einen Ländervergleich, in: Weidenfeld, W./Hönekopp, E./Konle-Seidel, R./Walwei, U./Werner, H. (Hrsg.): Europäische Integration und Arbeitsmarkt. Grundfragen und Perspektiven, Beitr AB 181, S. 178-194.
- Gschwend, T./Schimmelfennig, F. (2007) (Hrsg.): Research Design in Political Science: How to Practice what they Preach, Basingstoke.
- Hall, P.A./Taylor, R.C.R. (1996): Political Science and the Three New Institutionalisms, in: Political Studies, XLIV, S. 952-973.
- Hannan, M.T./Freeman, J. (1977): The population ecology of organizations, in: American Journal of Sociology, 82, 929-964.
- Hauptverband der Deutschen Bauindustrie (2012): Bauindustrie Aktuell, Januar/Februar 2012, Berlin.
- Heinze, J. (2012): Regierungskommunikation in Deutschland, Wiesbaden.
- Heritier, A. (2001) (Hrsg.): Differential Europe: The European Union Impact on National Policymaking, Lanham.
- Heyden, H. (1997): Entwicklungs- und außenpolitische Herausforderung: Zur Beschäftigung von Arbeitnehmern aus Mittel- und Osteuropa, in: Gesprächskreis Arbeit und Sozial-

les Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): Neue Formen der Arbeitskräftezuwanderung und illegale Beschäftigung, Bonn, S. 29-37.

Hunger, U. (2000): Der rheinische Kapitalismus in der Defensive. Eine komparative Policy-Analyse zum Paradigmenwechsel in den Arbeitsmarktbeziehungen am Beispiel der Bauwirtschaft, Baden-Baden.

IG Bau (2007): Wirtschaftsdaten für Bauleute in Text und Bild 2007, in: <<http://www.igbau.de/download/DT-WIRTSCHAFT/WiDa2007.pdf>>, rev. 11.02.2008.

Immergut, E. (1998): The Theoretical Core of New Institutionalism, in: Politics & Society, 6, 1, S. 5-34.

Jackson, P.T./Nexon, D. (1999): Relations before States: Substance, Process and the Study of World Politics, in: International Review of Sociology, 12, 3, S. 439-469.

Jansen, J. (1981): Das Baugewerbe – ein rückständiger Wirtschaftszweig?, in: Richter, W. (Hrsg.): Bauarbeit in der Bundesrepublik, Köln, S. 27-68.

Jenner, T. (1999): Determinanten des Unternehmenserfolgs - Eine empirische Analyse auf der Basis eines holistischen Untersuchungsansatzes, Stuttgart.

Jepperson, R.L. (2002): The Development and Application of Sociological Neoinstitutionalism, in: Berger, J./Zelditch, M.J. (Hrsg.): New Directions in Sociological Theory: The Growth of Contemporary Theories, New York, S. 229-266.

Jones, E./Menon, A./Weatherill, S. (2012) (Hrsg.): The Oxford Handbook of the European Union, Oxford.

Kabst, R. (2000): Steuerung und Kontrolle internationaler Joint Venture: Eine transaktionskostentheoretisch fundierte ökonomische Analyse, München/Mering.

Kabst, R. (2004): Internationalisierung mittelständischer Unternehmen, München/Mering.

Kaufman, H. (1958): The next step in case studies, in: Public Administration Review, 18, S. 52-59.

Keller, B. (1997): Europäische Arbeits- und Sozialpolitik, München.

Keller, B. (2011): Labour and employment policy, in: Heinelt, H./Knodt, M. (Hrsg.): Policies within the EU multi-level system, Baden-Baden, S. 231-259.

Keller, B./Platzer, H.W. (2003): Industrial relations and European integration, Aldershot.

Keller, B./Seifert, H. (2009) (Hrsg.): Atypische Beschäftigung. Flexibilisierung und soziale Risiken, Berlin.

Keller, B./Seifert, H. (2011): Atypische Beschäftigungsverhältnisse. Stand und Lücken der aktuellen Diskussion, WSI-Mitteilungen 64, S. 138-145.

- Keller, B./Weber, S. (2011): Sectoral social dialogue at EU level: Problems and prospects of implementation, in: *European Journal of Industrial Relations*, 17, S. 227-243.
- King, G./Keohane, R.O./Verba, S. (1994): *Designing Social Inquiry. Scientific Interference in Qualitative Research*, Princeton, New Jersey.
- Kirsch, J. (2003): Die Allgemeinverbindlicherklärung von Tarifverträgen – ein Instrument in der Krise, in: *WSI Mitteilungen* 7/2003, S. 405-412.
- Kitschelt, H. P. (1986): Political Opportunity Structures and Political Protest: Anti-Nuclear Movements in Four Democracies, in: *British Journal of Political Science*, 16, S. 57-85.
- Kluge, S. (1999): *Empirisch begründete Typenbildung. Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung*, Opladen.
- Knill, C. (2001): *The Europeanization of National Administrations. Patterns of Institutional Change and Persistence*, Cambridge.
- Knyphausen-Aufseß, D. zu (1997): Auf dem Weg zu einem ressourcenorientierten Paradigma? Resource-Dependence-Theorie der Organisation und Resource-based View des Strategischen Managements im Vergleich, in: Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.): *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*, Wiesbaden, 2. durchgesehene Auflage, S. 452-480.
- Kohl, H./Platzer, H.-W. (2003): *Industrial Relations in Central and Eastern Europe. Transformation and Integration. A comparison of the eight new EU member states*, Brüssel.
- Kossbiel, H. (1991): Personalwirtschaft, in: Bea, F.X./Dichtl, E./Schweitzer, M. (Hrsg.): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Bd. 3: Leistungsprozeß*, Stuttgart, S. 339-415.
- Kriesi, H./Koopmans, R./Duyvendak, J.W./Giugni, M.G. (1992): New Social Movements and Political Opportunities in Western Europe, in: *European Journal of Political Research*, 22, S. 219-244.
- Kromrey, H. (1983): *Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung*, 2. Aufl., Stuttgart.
- Krücken, M. (2003): Amerikanischer Institutionalismus – europäische Perspektive, in: *Sociologia Internationalis*, 40, S. 1-33.
- Kuckartz, U. (1999): *Computergestützte Analyse qualitativer Daten. Eine Einführung in Methoden und Arbeitstechniken*, Opladen/Wiesbaden.
- Küpper, W./Felsch, A. (2000): *Organisation, Macht und Ökonomie. Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme*, Wiesbaden.
- Kullak, F. (1995): *Personalstrategien in Klein- und Mittelbetrieben. Eine transaktionstheoretisch fundierte Analyse*, München/Mering.

- Lachman, R. (1989): Power From What? Reexamination of Its Relationships with Structural Conditions. In: Administrative Science Quarterly, 34, S. 231-251.
- Lammers, K. (2004): EU-Osterweiterung – Folgen für Deutschland, in: Wirtschaftsdienst 2004, Heft 5, S. 275-289.
- Lamnek, S. (1993): Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken, 2. überarb. Aufl., Weinheim.
- Lawrence, P.R./Lorsch, J.W. (1967): Organization and Environment, Cambridge, Mass.
- Lazarsfeld, P. F. (1937): Some Remakes on the Typological Procedures in Social Research, in: Zeitschrift für Sozialforschung, VI, S. 119-139.
- Lazarsfeld, P. F./Barton, A. H. (1951): Qualitative Measurement in Social Sciences. Classifications, Typologies and indices, in: Lerner, D./Lasswell, H. D. (Hrsg.): The Policy Sciences, Stanford, S. 155-192.
- Leblebici, H./Salancik, G.R. (1982): Stability in Interorganizational exchanges: Rulemaking Processes of the Chicago Board of Trade, in: Administrative Science Quarterly, 27, S. 227-242.
- Lecher, W./Platzer, H. (1994) (Hrsg.): Europäische Union – Europäische Arbeitsbeziehungen. Nationale Voraussetzungen und internationaler Rahmen, Köln.
- Lijphart, A. (1971): Comparative Politics and the Comparative Method, in: American Political Science Review, 65, 3, S. 682-693.
- Loth, W. (2005) (Hrsg.): Europäische Gesellschaft. Grundlagen und Perspektiven, Wiesbaden.
- Lowndes, V. (1996): Varieties of New Institutionalism: A Critical Appraisal, in: Public Administration, 74, 181-197.
- Lutz, B. (1987): Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie, Frankfurt/Main.
- Lutz, B./Sengenberger, W. (1974): Arbeitsmarktstrukturen und öffentliche Arbeitsmarktpolitik, in: WSI-Mitteilungen, 5, S. 291-299.
- March, J.C./Olsen, J.P. (1984): The new Institutionalism: organizational factors in political life, in: American Political Science Review, 78, S. 734-749.
- March, J.G./Olsen, J.P. (1989): Rediscovering Institutions, New York.
- March, J.G./Olsen, J.P. (1995): Democratic Governance, New York.
- March, J.G./Olsen, J.P. (2006): Elaborating the 'New Institutionalism', in: Rhodes, R.A.W./Binder, S.A./Rockman, B.A. (Hrsg.): The Oxford Handbook of Political Institutions, Oxford, S. 3-22.

- March, J.G./Simon, H.A. (1958): Organizations, New York.
- Marin, B. (1991): Generalized Political Exchange: Antagonistic Cooperation and Integrated Policy Circuits, Frankfurt/Main.
- Marks, G./McAdam, D. (1996): Social Movements and the Changing Structure of Political Opportunity in The European Union, in: Marks, G./Scharpf, F.W./Schmitter, P.C./Streeck, W. (Hrsg.): Governance in the European Union, London u.a., S. 95-120.
- Marsden, D. (1994a): Institutionelle Aspekte der Integration des europäischen Arbeitsmarktes, in: Europäische Kommission (Hrsg.): Soziales Europa. Europäische Integration und der europäische Arbeitsmarkt, Beiheft 1/94, Brüssel, S. 91-135.
- Marsden, D. (1994b): Skills and the Single European Market, in: Weidenfeld, W./Hönekopp, E./Konle-Seidel, R./Walwei, U./Werner, H. (Hrsg.): Europäische Integration und Arbeitsmarkt. Grundfragen und Perspektiven, Beitr AB 181, S. 164-177.
- Martin, A. (1993): Personalstruktur und betriebliche Anreizpolitik, in: Weber, W. (Hrsg.): Entgeltsysteme. Lohn, Mitarbeiterbeurteilung und Zusatzleistungen, Stuttgart, S. 105-129.
- Martin, A./Nienhüser, W. (1998) (Hrsg.): Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis, München/Mering.
- Martin, A./Nienhüser, W. (Hrsg.) (2002): Neue Formen der Beschäftigung – neue Personalpolitik?, München/Mering
- Martin, R. (1993): The New Behaviorism: A Critique of Economics and Organization, in: Human Relations, 46, 9, S. 1085-1101.
- Matiaske, W. (1992): Wertorientierungen und Führungsstil. Ergebnisse einer Felduntersuchung zum Führungsstil leitender Angestellter, Frankfurt/Main.
- Mayntz, R./Scharpf, F. W. (1995): Steuerung und Selbstorganisation in staatsnahen Sektoren, in: Mayntz, R./Scharpf, F.W. (Hrsg.): Gesellschaftliche Selbstregulung und politische Steuerung, Frankfurt/New York, S. 9-38.
- Mayring, P. (2001): Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse, in: Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research, 2(1), verfügbar über: <<http://qualitative-research.net/fqs/fqs.htm>>, rev. 18.3.2007.
- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken, 5. Aufl., Weinheim/Basel.
- Mayring, P. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 8. Aufl., Weinheim/Basel.
- Meuser, M./Nagel, U. (1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Garz, D./Kraimer, K. (Hrsg.):

Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen, Opladen, S. 441-471.

Meyer, J.W./Rowan, B. (1977): Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony, in: American Journal of Sociology, 83, S. 340-363.

Meyer, J.W./Scott, W.R. (1983): Organizational Environments: Ritual and Rationality, Beverly Hills CA.

Meznar, M.B.; Nigh, D. (1995): Buffer or Bridge? Environmental and Organizational Determinants of Public Affairs in American Firms. In: Academy of Management Journal, 38, S. 975-996.

Miles, M.B./Huberman, A.M. (1994): Qualitative Data Analysis, Second Edition, 1994, Thousand Oaks u.a.

Möhle, T. (2005): Nationale Arbeitsmärkte trotz Europäisierung? Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Arbeitnehmerentsendung in der Bauwirtschaft, in: Loth, W. (Hrsg.): Europäische Gesellschaft. Grundlagen und Perspektiven, Wiesbaden, S.98-116.

Moraal, D./Grünwald, U. (2004): Moderne Weiterbildungsformen in der Arbeit und Probleme ihrer Erfassung und Bewertung in Europa, in: Dehnbostel, P./Petzold, G. (Hrsg.): Innovationen und Tendenzen der betrieblichen Berufsbildung, Stuttgart, S. 174-186.

Moravcsik, A. (1998): The Choice of Europe: Social Purpose and State Power From Rome to Maastricht, Ithaca, NY.

Morgan, H.; Milliken, F.J. (1992): Keys to Action: Understanding Differences in Organizations' Responsiveness to Work-and-Family Issues, in: Human Resource Management, 31, S. 227-248.

Nee, V. (2005): The New Institutionalism, in Economics and sociology, in: Smelser, N.J./Swedberg, R. (Hrsg.): The Handbook of Economic Sociology, Princeton, S. 49-74.

Neuberger, O. (1997): Personalwesen 1. Grundlagen, Entwicklung, Organisation, Arbeitszeit Fehlzeiten, Stuttgart.

Nienhüser, W. (1996): Die Entwicklung theoretischer Modelle als Beitrag zur Fundierung der Personalwirtschaftslehre. Überlegungen am Beispiel der Erklärung des Zustandekommens von Personalstrategien, in: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft, Stuttgart, S. 39-88.

Nienhüser, W. (1998a): Ursachen und Wirkungen betrieblicher Personalstrukturen, Stuttgart.

Nienhüser, W. (1998b): Macht bestimmt die Personalpolitik! Erklärung betrieblicher Arbeitsbeziehungen aus macht- und austauschtheoretischer Perspektive, in: Martin,

A./Nienhüser, W. (Hrsg.): Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpolitik, München/Mering, S. 239-264.

Nienhüser, W. (1999a): „Legal, Illegal, ...“ – Die Nutzung und Ausgestaltung von Arbeitskräftestrategien in der Bauwirtschaft?, in: Industrielle Beziehungen, 6, 3, S. 292-319.

Nienhüser, W. (1999b): Personalwirtschaftliche Konsequenzen der Externalisierung von Arbeit – Die Bauwirtschaft als prototypisches Beispiel, in: Sydow, J./Wirth, C. (Hrsg.): Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken, München/Mering, S. 143-174.

Nienhüser, W. (2004a): Die Resource Dependence-Theorie – wie (gut) erklärt sie Unternehmensverhalten?, in: Festing, M./Martin, A./Mayrhofer, W./Nienhüser, W. (Hrsg.) Personaltheorie als Theorie der Unternehmung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Wolfgang Weber, München/Mering, S. 87-119.

Nienhüser, W. (2004b): Political (Personnel) Economy – A Political Economy Perspective to Explain Different Forms of Human Resource Management, in: Management Revue, 15, 2, S. 228-248.

Nienhüser, W. (2004c): Subkontrahierung als Arbeitskräftestrategie. Eine (gescheiterte) Erklärung aus transaktionskostentheoretischer Perspektive am Beispiel der Bauwirtschaft, in: Struck, O./Köhler, C. (Hrsg.): Beschäftigungsstabilität im Wandel?, Mering, S. 201-224.

Nienhüser, W. (2005): Elitenzirkulation in Organisationen. Vorarbeiten zu einer politischen Theorie organisationalen Wandels, in: Drepper, T./Göbel, A./Nokielski, H. (Hrsg.): Sozialer Wandel und kulturelle Innovation. Eckart Pankoke zum 65. Geburtstag, Berlin, S. 355-383.

Nienhüser, W. (2008): Resource Dependence Theory – How Well Does it Explain Behavior of Organizations?, in: Matiaske, W./Leblebici, H./Kabst, R. (Hrsg.) Resources and Dependencies. Special Issue der Management Revue, 2008, Vol. 19, Issue 1 + 2, S. 9-32.

Nienhüser, W./Baumhus, W. (2002): „Fremd im Betrieb“: Der Einsatz von Fremdfirmenpersonal als Arbeitskräftestrategie, in: Martin, A./ Nienhüser, W. (Hg.): Neue Formen der Beschäftigung – neue Personalpolitik?, München/Mering, S. 61 – 120.

Nienhüser, W./Krins, C. (2005): Betriebliche Personalforschung. Eine problemorientierte Einführung, München/Mering.

Nienhüser, W./Möhle, T. (2003): Arbeitskräftestrategien und Wettbewerbsstrategien in der Bauwirtschaft – Eine empirische Analyse, in: DBW, 5/03, S. 549-570.

- North, D.C. (1990): Institutions and Credible Commitment, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 149, S. 11-23.
- Öz, F. (2003): Die Produktionskette: Bauwirtschaft in NRW. Endbericht zum Arbeitspaket 6 im Rahmen der Zukunftsstudie Baugewerbe Nordrhein-Westfalen, Gelsenkirchen, Institut Arbeit und Technik im Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen.
- Opp, K. D. (1984): Wissenschaftstheoretische Grundlagen der empirischen Sozialforschung, in: Roth, E. (Hrsg.): *Sozialwissenschaftliche Methoden*, München, S. 47-71.
- Palmer, D./ Barber, B.M./ Zhou, X./ Soysal, Y. (1995): The Friendly and Predatory Acquisition of Large U.S. Corporations in the 1960s: The Other Contested Terrain. In: *American Sociological Review*, 60, S. 469-499.
- Parri, L. (1989): Territorial Political Exchanges in Federal and Unitary Countries, in: *West European Politics*, 12, 3, S. 197-219.
- Pekrul, S. (2006): Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bauunternehmen: ein Branchenvergleich mit dem Anlagenbau, Berlin.
- Perrow, Ch. (1986): Economic theories of organization, in: *Theory and Society*, 15, S. 11-45.
- Peters, G. B. (1998): *Institutional Theory in Political Science. The 'New Institutionalism'*, London/New York.
- Peters, G.B. (2011): *Institutional Theory in Political Science*, in: Bevir, M. (Hrsg.): *The SAGE Handbook of Governance*, London, S. 78-90.
- Pfeffer, J. (1972a): Interorganizational Influence and Managerial Attitudes, in: *Academy of Management Journal*, 15, S. 317-330.
- Pfeffer, J. (1972b): Merger as a Response to Organizational Interdependence, in: *Administrative Science Quarterly*, 17, S. 382-394.
- Pfeffer, J. (1972c): Size and Composition of Corporate Board of Directors: The Organization and its Environment, in: *Administrative Science Quarterly*, 17, S. 218-228.
- Pfeffer, J. (1982): *Organizations and organization theory*, Boston u.a.
- Pfeffer, J./Baron, J.N. (1988): Taking the workers back out: recent trends in the structuring of employment, in: *Research in Organizational Behavior*, 10, S. 257-303.
- Pfeffer, J./Cohen, Y. (1984): Determinants of Internal Labor Markets in Organizations, in: *Administrative Science Quarterly*, 29, S. 550-572.
- Pfeffer, J./ Davis-Blake, A. (1987): Understanding Organizational Wage Structures: A Resource Dependence Approach, in: *Academy of Management Journal*, 30, S. 437-455.
- Pfeffer, J./Langton, N. (1988): Wage Inequality and the Organization of Work: The Case of Academic Departments, in: *Administrative Science Quarterly*, 33, S. 588-606.

- Pfeffer, J./Leblebici, H. (1973): Executive Recruitment and the Development of Interfirm Organizations, in: Administrative Science Quarterly, 18, S. 449-461.
- Pfeffer, J./Moore, W.L. (1980): Power in University Budgeting: A Replication and Extension, in: Administrative Science Quarterly, 25, 4, S. 637-653.
- Pfeffer, J./Nowak, P. (1976): Joint Ventures and Interorganizational Interdependence, in: Administrative Science Quarterly, 21, S. 398-418.
- Pfeffer, J./ Salancik, G.R. (1977): Organizational Context and the Characteristics and Tenure of Hospital Administrators, in: Academy of Management Journal, 20, S. 74-88.
- Pfeffer, J./Salancik, G.R. (1978): The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, New York (Neuaufgabe 2003, Stanford).
- Pizzorno, A. (1978): Political Exchange and Collective Identity in Industrial Conflict, in: Crouch, C./Pizzorno, A. (Hrsg.): The Resurgence of Class Conflict in Western Europe Since 1968, London, S. 277-298.
- Pontiggia, H. (2000): Ausländische Subunternehmen deutscher Bauunternehmen: Risiken, Chancen, Gestaltungsmöglichkeiten (unter Berücksichtigung der Auswertung einer Unternehmensbefragung), in: Mayredt, H. (Hrsg.): Arbeitsmarkt und erfolgsorientiertes Personalmanagement im Bau, Düsseldorf, S. 77-104.
- Porter, M. (1992): Wettbewerbsstrategien, 7. Aufl., Frankfurt/New York.
- Powell, W.W./DiMaggio, P.J. (1991) (Hrsg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago/London.
- Provan, K.G.; Skinner, S.J. (1989): Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations, in: Academy of Management Journal, 32, S. 202-212.
- Putnam, R. (1988): Diplomacy and Domestic Politics: The Logic of Two-Level Games, in: International Organization, 42, 2, S. 427-460.
- Raab, J. (2002): Steuerung von Privatisierung. Eine Analyse der Steuerungsstrukturen der Privatisierung der ostdeutschen Werft- und Stahlindustrie 1990-1994, Wiesbaden.
- Reulen, S. (2004): Staatliche Institutionenbildung in Ostdeutschland. Aufgaben, Interessen, Ideen, Wiesbaden.
- Reulen, S. (2010): Strategiefähigkeit im Regulierungswettbewerb. Legislative, administrative und forensische Anpassungsprozesse im Zuge der Europäisierung des Markenschutzes, Wiesbaden
- Reuter, R. (2011): Auswirkungen der EU-Erweiterung auf die deutsche Bauwirtschaft, in: Wirtschaftsdienst 2011, Heft 4, S. 276-283.

- Risse, T. (1995) (Hrsg.): Cooperation Among Democracies. The European Influence on U.S. Foreign Policy, Princeton.
- Rittberger, V. (1993) (Hrsg.): Regime Theory and International Relations, Oxford.
- Rohrlack, K. (2008): Analyse des betrieblichen Verhaltens von Handwerksbetrieben im Hinblick auf demographische Entwicklungen, Mering.
- Royer, S. (2000): Strategische Erfolgsfaktoren horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen. Eine auf Fallstudien basierende erfolgsorientierte Analyse am Beispiel der Automobilindustrie, München/Mering.
- Rhodes, R.A.W. (1981): Control and Power in Central-Local Government Relationships, Farnborough.
- Rhodes, R.A.W. (1997): Understanding Governance: Policy Networks. Governance, Reflexivity and Accountability, Buckingham/Philadelphia.
- Rumelt, R./Schendel, D./Teece, D. (1994): Fundamental Issues in Strategy, in: Rumelt, R./Schendel, D./Teece, D. (Hrsg.): Fundamental issues in strategy. A research agenda, Boston, Mass., S. 9-53.
- Rußig, V. (1996): Bauwirtschaft in Deutschland: Beschleunigter Strukturwandel, in: IFO Schnelldienst 49 (26), S. 14-29.
- Rußig, V./Deutsch, S./Spillner, A. (1996): Branchenbild Bauwirtschaft. Entwicklung und Lage des Baugewerbes sowie Einflussmöglichkeiten und Perspektiven der Bautätigkeit in Deutschland, München.
- Sadowski, D. (1991): Humankapital und Organisationskapital – Zwei Grundkategorien einer ökonomischen Theorie der Personalpolitik in Unternehmen, in: Ordelheide, D./Rudolph, B./Büselmann, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie, Stuttgart, S. 127-141.
- Sadowski, D./Backes-Gellner, U./Frick, B./Pull, K./Schröder, M./Müller, C. (1994): Weitere 10 Jahre Personalwirtschaftslehre – ökonomischer Silberstreif am Horizont, in: Die Betriebswirtschaft, 54, 3, S. 397-410.
- Sahl, K.-H./Stang, B. (1996): Das Arbeitnehmer-Entsendegesetz und die Europäische Entsenderichtlinie, in: Arbeitsrecht im Betrieb, 11, S. 652-661.
- Saidel, J.R. (1991): Resource Interdependence: The Relationship Between State Agencies and Nonprofit Organizations, in: Public Administration Review, 51, S. 543-553.
- Salancik, G.R. (1979): Interorganizational Dpendence and Responsiveness to Affirmative Action: The Case of Women and Defense Contractors, in: Academy of Management Journal, 22, S. 3375-394.

- Salancik, G.R./ Pfeffer, J. (1974): The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University, in: *Administrative Science Quarterly*, 19, S. 453-473.
- Salancik, G.R./ Pfeffer, J. (1980): Effects of Ownership and Performance on Executive Tenure in U.S. Corporations, in: *Academy of Management Journal*, 23, S. 653-664.
- Scharpf, F.W. (1997): *Games Real Actors Play*, Boulder, CO.
- Scharpf, F.W. (2000): *Interaktionsformen. Akteurszentrierter Institutionalismus in der Politikforschung*, Opladen.
- Scherer, A.G./Beyer, R. (1998): Der Konfigurationsansatz im Strategischen Management. Rekonstruktion und Kritik, in: *Die Betriebswirtschaft*, 58, 3, S. 332-347.
- Schimank, U. (1992): Determinanten sozialer Steuerung – akteurstheoretisch betrachtet. Ein Themenkatalog, in: Bußhoff, H. (Hrsg.): *Politische Steuerung: Steuerbarkeit und Steuerungsfähigkeit*, Baden-Baden, S. 165-192.
- Schimmelfennig, F. (1995): *Debatten zwischen Staaten. Eine Argumentationstheorie internationaler Systemkonflikte*, Opladen.
- Schimmelfennig, F. (2003): *The EU, NATO and the Integration of Europe. Rules and Rhetoric*, Cambridge.
- Schmidt, V.A. (2010): Taking Ideas and discourse seriously: explaining change through discursive institutionalism and fourth ‘new institutionalism’, in: *European Political Science Review* 2, 1, S. 1-25.
- Schreyögg, G. (1997): Kommentar: Theorien organisatorischer Ressourcen, in: Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.): *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*, Wiesbaden, 2. durchgesehene Auflage, S. 481-486.
- Schreyögg, G./Sydow, J. (2003) (Hrsg.): *Managementforschung 13: Strategische Prozesse und Pfade*, Wiesbaden.
- Schreyögg, G./Sydow, J. (2013) (Hrsg.): *Self-Reinforcing Processes in and among Organizations*, London.
- Schümer, G. (2006): Zur bildungspolitischen Bedeutung internationaler Schulleistungsstudien, in: Brinkmann, C./Koch, S./Mendius, G. (Hrsg.): *Wirkungsforschung und Politikberatung – eine Gratwanderung?*, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 300, Nürnberg, S. 245-273.
- Schütt, B. (1996): Vom Bereitstellungsgewerbe zum Dienstleister, in: Steinmann, R. / Haardt, G. (Hrsg.): *Die Bauwirtschaft auf dem Weg zum Dienstleister*, Baden-Baden, S. 11-26.
- Scott, R.W. (1995): *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks.
- Senge, K./Hellmann, K.-U. (2006): *Einführung in den Neo-Institutionalismus*, Wiesbaden.

- Sengenberger, W. (1978) (Hrsg.): Der gespaltene Arbeitsmarkt: Probleme der Arbeitsmarktsegmentation, Frankfurt/New York.
- Sengenberger, W. (1987): Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten. Die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich, Frankfurt/New York.
- Sheppard, J.P. (1995): A Resource Dependence Approach to Organizational Failure, in: Social Science Research, 24, S. 28-62.
- Sieben, B./Ortlieb, R. (2008): Diversity Strategies Focused on Employees with a Migration Background: An Empirical Investigation Based on Resource Dependence Theory, in: Matiaske, W./Leblebici, H./Kabst, R. (Hrsg.) Resources and Dependencies. Special Issue der Management Revue, 2008, Vol. 19, Issue 1 + 2, S. 70-93.
- Sieveking, K./Reim, U./Sandbrink, S. (1997): Werkvertragsarbeitnehmer aus osteuropäischen Ländern: Politische Konzepte und arbeitsmarktpolitische Probleme, in: Gesprächskreis Arbeit und Soziales der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): Neue Formen der Arbeitskräftezuwanderung und illegale Beschäftigung, Bonn, S. 39-62.
- Simeon, R. (1979): Confrontation and Collaboration: Intergovernmental Relations in Canada Today, Toronto.
- Simon, H.A. (1957): Models of a Man. Social and Rational, New York.
- Sodeur, W. (1974): Empirische Verfahren zur Klassifikation, Stuttgart.
- Sörries, B. (1999): Europäisierung der Arbeitsbeziehungen. Der Soziale Dialog und seine Akteure, München/Mering.
- Spöhring (1995): Qualitative Sozialforschung, 2. Aufl., Stuttgart.
- Statistisches Bundesamt (1980): Klassifikation der Wirtschaftszweige mit Erläuterungen, Ausgabe 1979, Stuttgart und Mainz.
- Statistisches Bundesamt (2003): Klassifikation der Wirtschaftszweige mit Erläuterungen, Ausgabe 2003, Stuttgart.
- Statistisches Bundesamt (2007): Strukturdaten Baugewerbe, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2010): Produzierendes Gewerbe: Kostenstruktur der Unternehmen im Baugewerbe 2009. Fachserie 4, Reihe 5.3., Wiesbaden..
- Stier, W. (1996): Empirische Forschungsmethoden, Berlin.
- Straubhaar, T. (1994): Ökonomische Bedeutung grenzüberschreitender Arbeitsmigration, in: Weidenfeld, W./Hönekopp, E./Konle-Seidel, R./Walwei, U./Werner, H. (Hrsg.): Europäische Integration und Arbeitsmarkt. Grundfragen und Perspektiven, Beitr AB 181, S. 195-222.
- Steinmann, R./Haardt, G. (1996) (Hrsg.): Die Bauwirtschaft auf dem Weg zum Dienstleister. Neue Anforderungen an das Baumanagement, Baden-Baden.

- Steinmann, H./Hennemann, C. (1993): Personalmanagementlehre zwischen Managementpraxis und mikroökonomischer Theorie – Versuch einer wissenschaftstheoretischen Standortbestimmung, in: Weber, W. (Hrsg.) Entgeltsysteme, Stuttgart, S. 41-78.
- Stiepelmann, H. (2000): Nachfrage nach Bauleistungen und Beschäftigung im Bau: Rückblick und Ausblick, in: Mayrzedt, H. (Hrsg.): Arbeitsmarkt und erfolgsorientiertes Personalmanagement im Bau, Düsseldorf, S. 3-11.
- Süß, S. (2004): Weitere 10 Jahre später: Verhaltenswissenschaften und Ökonomik. Eine Chance für die Personalwirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Personalforschung, 18. Jg., Heft 2, S. 222-242.
- Syben, G. (1987): Alte Probleme und neue Rationalisierungsstrategien in der Bauproduktion, in: WSI-Mitteilungen, 40, S. 672-680.
- Syben, G. (1991): Arbeit ohne Integration? Formen und Folgen systematischer Rationalisierung in der westdeutschen Bauproduktion, in: Soziale Welt, 42, S. 371-386.
- Syben, G. (1999): Die Baustelle der Bauwirtschaft. Unternehmensentwicklung und Arbeitskräftepolitik auf dem Weg ins 21. Jahrhundert, Berlin.
- Sydow, J./Schreyögg, G./Koch, J. (2009): Organizational Path Dependence: Opening the Black Box, in: Academic Management Revue 2009, Vol. 34, No. 4, S. 689-709.
- Taegue, P./Grahl, J. (1992): Industrial relations and European Integration, London.
- Thelen, K. (1999): Historical Institutionalism in Comparative Politics, in: Annual Review of Political Science, 2, S. 369-404.
- Thelen, K. (2000): Timing and temporality in the analysis of institutional evolution and change. Studies in American Political Development 14 (Spring 2000), S. 102-109.
- Thelen, K./Steinmo, S. (1992): Historical Institutionalism in Comparative Politics, in: Steinmo, S./Thelen, K./Longstreth, F. (Hrsg.): Structuring Politics: Historical Institutionalism in Comparative Analysis, Cambridge, S. 1-32.
- Tömmel, I. (2008): Das politische System der EU, München.
- Ulbert, C. (2005): Konstruktivistische Analysen in der internationalen Politik. Theoretische Ansätze und methodische Herangehensweisen, in: Ulbert, C./Weller, C. (Hrsg.): Konstruktivistische Analysen in der internationalen Politik, Wiesbaden, S. 9-34.
- Wagner, W. (2006): Der akteurszentrierte Institutionalismus, in: Bieling, H.-J./ Lerch, M. (Hrsg.): Theorien der Europäischen Integration, Wiesbaden, S. 249-270.
- Walgenbach, P. (2002): Neoinstitutionalistische Organisationstheorien, in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 12. Theorien des Managements, Wiesbaden, S. 156-202.
- Walgenbach, P./Mayer, R. (2008): Institutionalistische Organisationstheorie, Stuttgart.

- Walwei, U. (1994): Freizügigkeit und Arbeitskräftewanderungen in der EU – Regulierungen, Entwicklungen und Perspektiven, in: Böck, R./Sadowski, D. (Hrsg.): Die internationale Regulierung von Arbeit: Europäische Innovation trotz Kompetenzmangels und Deregulierungswettbewerb, Gelsenkirchen, S. 131-142.
- Walwei, U. (1999): Die Europäisierung der nationalen Arbeitsmärkte, in: Döring, D. (Hrsg.): Sozialstaat in der Globalisierung, Frankfurt am Main, S. 168-191.
- Walwei, U./Werner, H. (1992): Europäische Integration: Konsequenzen für Arbeitsmarkt und Soziales, in: MittAB 4/92, S. 483-498.
- Weber, W./Mayrhofer, W./Nienhüser, W./Rodehuth, M./Rüther, B. (1994): Betriebliche Bildungsentscheidungen. Entscheidungsverläufe und Entscheidungsergebnisse, München/Mering.
- Weick, K.E. (1985): Der Prozeß des Organisierens, Frankfurt/Main.
- Weik, E./Lang, R. (2003): Moderne Organisationstheorien 2: Strukturorientierte Ansätze, Wiesbaden.
- Wendt, A. (1987): The agent-structure problem in international relations theory, in: International Organization, 41, S. 335-370.
- Werner, H. (1994a): Wirtschaftliche Integration und Arbeitskräftewanderungen: Das Beispiel Europa, in: MittAB 3/94, S. 232-245.
- Werner, H. (1994b): Wirtschaftlicher Wandel, Arbeitsmarkt und Wanderungsbewegungen im europäischen Binnenmarkt, in: Europäische Kommission (Hrsg.): Soziales Europa. Europäische Integration und der europäische Arbeitsmarkt, Beiheft 1/94, Brüssel, S. 47-68.
- Werner, H. (2002): Wirtschaftliche Integration und Arbeitskräftewanderungen in der EU, in: Kleinhenz, G. (Hrsg.): IAB-Kompodium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, BeitrAB 250, Nürnberg, S. 187-199.
- Wessels, W. (2008): Das politische System der Europäischen Union, Wiesbaden.
- Wight, C. (1999): They Shoot Dead Horses Don't They? Locating Agency in the Agent-Structure Problematique, in: European Journal of International Relations, 5, 1, S. 109-142.
- Williamson, O.E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York.
- Williamson, O.E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, New York.
- Williamson, O.E. (1995): Transaction Cost Economics and Organization Theory, in: Williamson, O.E. (Hrsg.): Organization Theory. From Chester Barnard to the Present and Beyond, New York/Oxford, S. 207-256.

- Williamson, O. E./Wachter, M.L./Harris, J.E. (1975): Understanding the Employment Relation: The Analysis of Idiosyncratic Exchange, in: Bell Journal of Economics, 6, S. 250-280.
- Worthmann, G. (2002): Baudienstleistungen im europäischen Wettbewerb. Bisherige Erfahrungen und künftige Herausforderungen, in: Lange, J. (Hrsg.): Die Mobilität von Kapital und Arbeit in der EU-Osterweiterung, Loccum, S. 83-108.
- Worthmann, G. (2003a): Nationale Autonomie trotz Europäisierung. Probleme der Arbeitsmarktregulierung und Veränderungen der industriellen Beziehungen in der deutschen Bauwirtschaft, München/Mering.
- Worthmann, G. (2003b): Die Internationalisierung des deutschen Bauarbeitsmarktes. Endbericht zum Arbeitspaket 6 im Rahmen der Zukunftsstudie Baugewerbe Nordrhein-Westfalen, Gelsenkirchen, Institut für Arbeit und Technik im Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen.
- Worthmann, G./Zühlke-Robinet, K. (2003): Neue Arbeitsmigration im Baugewerbe und ihre Regulierung. Das Arbeitnehmerentsendegesetz als Instrument zur Re-Regulierung des Bauarbeitsmarktes, in: Hunger, U./Santel, B. (Hrsg.): Migration im Wettbewerbsstaat, Opladen, S. 89-118.
- Wührer, G. (1985): Strategien des Personalmanagements, Klassifikation und Analyse der Einflußgrößen, Krefeld.
- Wunderer, R./Mittmann, J. (1983): 10 Jahre Personalwirtschaftslehre – von Ökonomie nur Spurenelemente, in: Die Betriebswirtschaft, 43, 4, S. 623-655.
- Yin, R.K. (1981): The Case Study as a Serious Research Strategy, in: Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization, 3, 1, S. 97-114.
- Yin, R.K. (1987): Case Study Research, Beverly Hills.
- Yin, R.K. (1989): Case Study Research - Design and Methods, 3. Aufl., Newbury Park.
- Yin, R. K. (1994): Case Study Analysis, second Edition, Thousand Oaks u.a.
- Zehfuß, M. (1998): Sprachlosigkeit schränkt ein. Zur Bedeutung von Sprache in konstruktivistischen Theorien, in: Zeitschrift für Internationale Beziehungen, 5, 1, S. 109-137.
- Zimmermann, S. (2009): Rekrutierungsvorgehen deutscher Unternehmen im Bereich des Topmanagements, Mering.
- Zürn, M. (1992): Interessen und Institutionen in der internationalen Politik. Grundlegung und Anwendung des situationsstrukturellen Ansatzes, Opladen.

Anhang A:

Projektbeschreibung



Befragung zum Thema
„Europaweite Arbeitskräftestrategien in der
Bauwirtschaft“

Verantwortliche des Forschungsprojektes:

Dipl.-Verw.Wiss. Tanja Möhle

Tel.: 0201/183-4537

Fax: 0201/183-2283

e-mail: tanja.moehle@uni-essen.de

Wissenschaftliche Betreuung:

Prof. Dr. Werner Nienhüser

Inhalt des Forschungsprojektes

Die Öffnung des Europäischen Binnenmarktes und die Transformationsprozesse im Osten Europas haben für viele Bauunternehmen neue Herausforderungen, Chancen und Risiken mit sich gebracht, auf die sie mit teilweise innovativen Strategien reagieren. So werden nicht nur vermehrt ausländische Baumärkte, sondern auch Arbeitsmärkte erschlossen. Viele Unternehmen nutzen diese neuen Möglichkeiten, indem sie Aufträge an Nachunternehmen aus dem europäischen Ausland vergeben. Ziel dieses Forschungsprojektes ist es, Erkenntnisse über die Art und Weise dieses Nachunternehmereinsatzes zu gewinnen, um so ein detailliertes Bild von der Praxis in der Bauwirtschaft zeichnen zu können.

Durchführung der Befragung

Die Daten werden im Rahmen eines Interviews und anhand eines kurzen Fragebogens erhoben.

Inhalte der Befragung sind:

- Allgemeine Fragen zum Unternehmen
- Fragen zum Nachunternehmereinsatz
- Fragen zur Zusammenarbeit mit den Nachunternehmen
- Fragen zur Auswahl der Nachunternehmen
- Fragen zu den Arbeitskräften der Nachunternehmen

Die Dauer des Interviews beträgt etwa 1,5 Stunden.

Umgang mit den Daten

Die durchgeführte Untersuchung ist Bestandteil meiner Promotion, welche von Herrn Prof. Dr. Werner Nienhäuser betreut wird. Die erhobenen Daten werden daher ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke verwendet. Die vollständige Anonymität Ihrer Angaben wird selbstverständlich gewährleistet.

Für weitere Informationen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

Dipl.-Verw.Wiss. Tanja Möhle

Anhang B:

Fragebogen



Dissertation zum Thema „Europaweite Arbeitskräftestrategien in der Bauwirtschaft“

Sollten Sie Fragen haben, stehe Ich Ihnen gerne zur Verfügung:

Dipl.-Verw.Wiss. Tanja Möhle

Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalwirtschaft

Tel. 0201/183-4537

Die vollständige Anonymität Ihrer Angaben ist selbstverständlich gesichert.

Fragen zum Leistungsprogramm

1. Bitte kreuzen Sie Ihre baugewerblichen Tätigkeiten an, und bitte markieren Sie Ihren Tätigkeitsschwerpunkt durch Unterstreichen.

(Es sind mehrere Antworten möglich.)

- | | |
|--|--------------------------|
| a) Abbruch-, Spreng-, Enttrümmerungsgewerbe u.ä. | a) <input type="radio"/> |
| b) Test- und Suchbohrung | b) <input type="radio"/> |
| c) Hochbau | c) <input type="radio"/> |
| d) Schlüsselfertigbau | d) <input type="radio"/> |
| e) Brückenbau | e) <input type="radio"/> |
| f) Tunnelbau | f) <input type="radio"/> |
| g) Dachdeckerei, Abdichtung und Zimmerei | g) <input type="radio"/> |
| h) Straßenbau | h) <input type="radio"/> |
| i) Eisenbahnoberbau | i) <input type="radio"/> |
| j) Wasserbau | j) <input type="radio"/> |
| k) Spezialtiefbau und sonstiger Tiefbau | k) <input type="radio"/> |
| l) sonstige, und zwar: _____ | l) <input type="radio"/> |

2. In welchen Funktionen wird Ihr Unternehmen bei Bauleistungen tätig?

(Bitte machen Sie zu jeder Aussage eine Angabe!)

überhaupt - eher - häufig - sehr
nicht selten häufig häufig

- | | | | | | |
|---|----|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| a) als allein ausführendes Unternehmen | a) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| b) als Generalunternehmen | b) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| c) als Nachunternehmen | c) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| d) als Partner einer Arbeitsgemeinschaft (ARGE) | d) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| e) sonstiges: _____ | e) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3. Geben Sie bitte an, wie häufig Ihr Unternehmen bei Bauprojekten die folgenden Leistungen erbringt. <i>(Bitte machen Sie zu jeder Aussage eine Angabe!)</i>	überhaupt nicht - eher selten - häufig - sehr häufig
a) Planung b) Baufinanzierung c) Rohbau d) schlüsselfertiges Bauen e) Baustellenleitung f) Betreiben von Gebäuden (z.B.Gebäudeverwaltung) g) Instandsetzung	a) <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> b) <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> c) <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> d) <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> e) <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> f) <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> g) <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
4. Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Ihr Unternehmen zu? <i>(Bitte machen Sie zu jeder Aussage eine Angabe!)</i>	überhaupt nicht - eher selten - häufig - sehr häufig
a) Im Vergleich zu unseren Mitbewerbern bietet unser Unternehmen eine breite Produktpalette an. b) Im Vergleich zu unseren Mitbewerbern bedienen wir ein breites Kundenspektrum. c) Im Vergleich zu unseren Mitbewerbern bedienen wir eine große Zahl von Kunden. d) Im Vergleich zu unseren Mitbewerbern konzentrieren wir uns auf Großprojekte e) Im Vergleich zu unseren Mitbewerbern konzentrieren wir uns eher auf kleinere Projekte.	a) <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> b) <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> c) <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> d) <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> e) <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
5. Kreuzen Sie bitte an, inwieweit die folgenden Aussagen Ihrer Unternehmensstrategie entsprechen. <i>(Bitte machen Sie bei allen Aussagen eine Angabe!)</i>	Trifft gar nicht zu - trifft wenig zu - trifft überwiegend zu - trifft völlig zu
a) Im Vergleich zu unseren Mitbewerbern setzen wir darauf, die Preise möglichst gering zu halten. b) Im Vergleich zu unseren Mitbewerbern setzen wir auf höchste Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen. c) Im Vergleich zu unseren Mitbewerbern wollen wir innovative, „einzigartige“ Produkte und Dienstleistungen erstellen. d) Wir setzen darauf, uns in einer Marktnische, möglichst ohne Mitbewerber, zu behaupten. e) Wir setzen darauf, den gesamten Bauprozess zu managen (Generalunternehmer).	a) <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> b) <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> c) <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> d) <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> e) <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

Fragen zur Marktsituation/ allgemeine Fragen zum Unternehmen	
6. Auf welchen geographischen Märkten ist Ihr Unternehmen tätig? <i>(Bitte entscheiden Sie sich für eine Vorgabe!)</i>	
a) Lokal (im Umkreis von ca. 30 km) b) Regional (im Umkreis von ca. 150 km) c) National d) Europaweit e) Weltweit	a) <input type="radio"/> b) <input type="radio"/> c) <input type="radio"/> d) <input type="radio"/> e) <input type="radio"/>
7. Geben Sie bitte an, inwieweit folgende Beschreibungen der Marktstellung auf Ihr Unternehmen zutreffen. <i>(Bitte machen Sie zu jeder Aussage eine Angabe!)</i>	trifft gar - trifft wenig - trifft über- - trifft völlig nicht zu zu wiegend zu zu
a) Unser Unternehmen ist dominierend (kaum unmittelbare Mitbewerber). b) Unser Unternehmen ist eines unter wenigen wichtigen Anbietern. c) Unser Unternehmen ist eines unter vielen Anbietern.	a) <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> b) <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> c) <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
8. Wie hat sich, abgesehen von den üblichen saisonalen Schwankungen, die Nachfrage nach Ihren Produkten bzw. Dienstleistungen in den letzten drei Jahren entwickelt? <i>(Bitte entscheiden Sie sich für eine Vorgabe!)</i>	
a) Die Nachfrage hat zugenommen. b) Die Nachfrage ist unverändert. c) Die Nachfrage hat abgenommen.	a) <input type="radio"/> b) <input type="radio"/> c) <input type="radio"/>
9. Wie beständig war die Nachfrage nach Ihren Produkten und Dienstleistungen in den letzten drei Jahren? <i>(Bitte entscheiden Sie sich für eine Vorgabe!)</i>	
a) Die Nachfrage schwankte sehr stark. b) Die Nachfrage schwankte stark. c) Die Nachfrage schwankte wenig. d) Die Nachfrage schwankte sehr wenig.	a) <input type="radio"/> b) <input type="radio"/> c) <input type="radio"/> d) <input type="radio"/>
10. Wie schätzen Sie die Ertragslage Ihres Unternehmens bezogen auf die letzten 3 Jahre ein? <i>(Bitte entscheiden Sie sich für eine Vorgabe!)</i>	
a) Die Erträge lagen deutlich über dem Aufwand. b) Die Erträge waren ausreichend zur Erzielung eines geringen Gewinns. c) Die Erträge reichten zur Kostendeckung. d) Die Erträge konnten die Kosten nicht decken. e) Die Erträge waren so gering, dass größere Verluste entstanden.	a) <input type="radio"/> b) <input type="radio"/> c) <input type="radio"/> d) <input type="radio"/> e) <input type="radio"/>
11. Geben Sie bitte an, wie hoch der Umsatz im letzten Finanzjahr war.	ca. _____ EURO.

12. Geben Sie bitte an, ob ein und ggf. welcher Tarifvertrag in Ihrem Unternehmen gilt. (Bitte entscheiden Sie sich für eine Vorgabe!)	
a) Es gilt ein Branchentarifvertrag.	a) <input type="radio"/>
b) Es gilt ein Haustarifvertrag / Firmentarifvertrag.	b) <input type="radio"/>
c) Es gilt kein Tarifvertrag.	c) <input type="radio"/>
13. Ist Ihr Unternehmen Mitglied im Arbeitgeberverband?	Ja <input type="radio"/> b) Nein <input type="radio"/>
Fragen zum Einsatz von Nachunternehmen	
14. Welche Nachunternehmen mit wievielen Arbeitskräften beschäftigt Ihr Unternehmen derzeit insgesamt? (Bitte machen Sie zu allen Teilfragen Angaben!)	
a) Unternehmen aus Deutschland	a) mit insg. ca. _____ Arbeitskräften.
b) Unternehmen aus dem Ausland	b) mit insg. ca. _____ Arbeitskräften.
davon: ba) aus der Europäischen Union	ba) mit insg. ca. _____ Arbeitskräften.
bb) aus mittel- und osteuropäischen Staaten	bb) mit insg. ca. _____ Arbeitskräften.
15. Wie häufig arbeiten Sie bei der Erstellung der folgenden Leistungen mit Nachunternehmen zusammen? (Bitte machen Sie zu jeder Aussage eine Angabe!)	trifft gar nicht zu - trifft wenig zu - trifft über- wiegend zu - trifft völlig zu
a) Rohbau	a) <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
b) Schalung	b) <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
c) Betonbohren und -schneiden	c) <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
d) Eisenflechten/biegen	d) <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
e) Tiefbau	e) <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
f) Schlüsselfertigbau	f) <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
g) sonstiges: _____.	g) <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
16. Welchen Anteil am Gesamtumsatz erzielt Ihr Unternehmen derzeit ungefähr durch den Einsatz von (Bitte machen Sie zu allen Teilfragen Angaben!)	
a) Nachunternehmen aus Deutschland	a) ca. _____ % vom Gesamtumsatz
b) Nachunternehmen aus dem Ausland	b) ca. _____ % vom Gesamtumsatz
Davon: ba) aus der Europäischen Union	ba) ca. _____ % vom Gesamtumsatz
bb) aus mittel- und osteuropäischen Staaten	bb) ca. _____ % vom Gesamtumsatz
17. Ist Ihr Unternehmen selbst als Nachunternehmen tätig?	a) Ja <input type="radio"/> b) Nein <input type="radio"/> (weiter mit Frage 18)
18. Wie groß ist der ungefähre Anteil des Umsatzes, den Ihr Unternehmen über seine eigene Nachunternehmer-tätigkeit erzeugt, am Gesamtumsatz?	ca. _____ % vom Gesamtumsatz

Fragen zu den Beschäftigten in Ihrem Unternehmen	
19. Wie beständig war der Bedarf an gewerblichen Arbeitskräften in den letzten drei Jahren? <i>(Bitte entscheiden Sie sich für eine Vorgabe!)</i>	
a) Der Bedarf schwankt sehr stark.	a) <input type="radio"/>
b) Der Bedarf schwankt stark.	b) <input type="radio"/>
c) Der Bedarf schwankt wenig.	c) <input type="radio"/>
d) Der Bedarf schwankt sehr wenig.	d) <input type="radio"/>
20. Wie viele Arbeitskräfte beschäftigt Ihr Betrieb derzeit? <i>(Bitte machen Sie zu allen Teilfragen Angaben! Bei den Teilfragen a-f können Sie wahlweise in % oder in absoluten Zahlen antworten. Bitte kennzeichnen Sie Ihre Angaben entsprechend.)</i>	
Anzahl der Arbeitskräfte insgesamt <i>(bitte eine absolute Zahl!)</i>	_____
darunter:	
a) Gewerbliche Arbeitskräfte (einschließlich Poliere)	a) _____
b) Technische Arbeitskräfte (z.B. Ingenieure/Techniker)	b) _____
c) Kaufmännische Arbeitskräfte	c) _____
d) Gewerbliche Auszubildende	d) _____
e) Technische Auszubildende	e) _____
f) Kaufmännische Auszubildende	f) _____
21. Wie verteilen sich Ihre Arbeitskräfte nach der beruflichen Qualifikation (ungefähre Angaben)? <i>(Bitte machen Sie zu allen Teilfragen Angaben, wahlweise in % oder in absoluten Zahlen! Bitte kennzeichnen Sie Ihre Angaben entsprechend.)</i>	
a) im gewerblichen Bereich	a) _____
darunter:	
aa) Poliere, Vorarbeiter	aa) _____
ab) Baufacharbeiter	ab) _____
ac) Fachwerker und Bauwerker	ac) _____
ad) Hilfskräfte	ad) _____
b) im technischen Bereich	b) _____
darunter:	
ba) Hochschulabsolventen	ba) _____
bb) Fachkräfte mit abgeschlossener technischer Ausbildung	bb) _____
bc) Ungelernte und Angelernte	bc) _____
c) im kaufmännischen Bereich	c) _____
darunter:	
ca) Hochschulabsolventen	ca) _____
cb) Fachkräfte mit abgeschlossener kaufm. Ausbildung	cb) _____
cc) Ungelernte und Angelernte	cc) _____

22. Kreuzen Sie bitte an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen bezogen auf gewerbliche Arbeitskräfte zustimmen können: <i>(Bitte machen Sie zu jeder Aussage eine Angabe!)</i>		trifft gar nicht zu - trifft wenig zu - trifft überwiegend zu - trifft völlig zu			
a) Wir bevorzugen Arbeitskräfte, die schon lange bei uns beschäftigt sind.	a) <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
b) Wir versuchen unsere Arbeitskräfte möglichst lange zu halten.	b) <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
c) Wir legen Wert darauf, dass unsere Arbeitskräfte innerhalb unseres Unternehmens aufsteigen können.	c) <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
d) Fortbildungsmaßnahmen für unsere Arbeitskräfte sehen wir...					
da) eher als Kosten.	da) <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
db) eher als Investition in die Zukunft des Unternehmens.	db) <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
e) Erforderliche neue Qualifikationen beschaffen wir über...					
ea) Neueinstellungen.	ea) <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
eb) Fortbildungsmaßnahmen.	eb) <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
23. Wie lange sind / wären Sie bereit, einen Überhang an gewerblichen Arbeitskräften zu tragen, ehe Sie mit Entlassungen reagieren?					<input type="text"/> <input type="text"/> Monate
24. Wie lange sind / wären Sie bereit, einen Mangel an gewerblichen Arbeitskräften mit Hilfe von organisatorischen Maßnahmen (z.B. Überstunden) zu überbrücken, bevor Sie neue Arbeitskräfte einstellen?					<input type="text"/> <input type="text"/> Monate
25. Wie hat sich die Anzahl der gewerblichen Arbeitskräfte, die direkt in Ihrem Unternehmen beschäftigt sind, in den letzten drei Jahren verändert? <i>(Bitte entscheiden Sie sich für eine Vorgabe!)</i>					
a) Die Anzahl ist eher gestiegen.	a) <input type="radio"/>				
b) Die Anzahl ist eher gleichgeblieben.	b) <input type="radio"/>				
c) Die Anzahl ist eher gesunken.	c) <input type="radio"/>				
26. Wie wird sich die Anzahl der gewerblichen Arbeitskräfte, die direkt in Ihrem Unternehmen beschäftigt sind, voraussichtlich in den nächsten drei Jahren entwickeln? <i>(Bitte entscheiden Sie sich für eine Vorgabe!)</i>					
a) Die Anzahl wird eher steigen.	a) <input type="radio"/>				
b) Die Anzahl wird eher gleichbleiben.	b) <input type="radio"/>				
c) Die Anzahl wird eher sinken.	c) <input type="radio"/>				

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Anhang C

Interviewleitfaden

Interviewleitfaden für die Befragung zum Thema "Europaweite Arbeitskräftestrategien in der Bauwirtschaft"

Dank für Interview!

Einleitende Erläuterungen

- => Unterlagen/ Fragebogen ansprechen
- => Kurze Erläuterung zu mir als interviewende Person, zum Ziel des Forschungsprojektes und zum Umgang mit den Daten
- => Einverständnis der Aufnahme des Interviews auf Tonband erfragen
- => Inhalte des Interviews skizzieren
 - Allgemeine Fragen zum Unternehmen
 - Allgemeine Fragen zum Nachunternehmereinsatz
 - Fragen zur Zusammenarbeit mit den Nachunternehmen
 - Fragen zur Auswahl der Nachunternehmen
 - Fragen zu den Arbeitskräften der Nachunternehmen

Allgemeine Fragen zum Unternehmen

1. Wie groß ist Ihr Unternehmen?
Anzahl der Mitarbeiter insgesamt/ Anzahl der gewerblichen Mitarbeiter
Umsatz in letzten Finanzjahr
2. Wie ist Ihr Unternehmen organisiert?
Konzern vs. mittelständisches Unternehmen
Spartenorganisation: nach Tätigkeitsbereich vs. regionale Organisation
3. Welche Position/Stellung haben Sie im Unternehmen?
4. Welche Bauleistungen erbringt Ihr Unternehmen?
5. Handelt es sich bei den erbrachten Bauleistungen um standardisierte Bauleistungen?
Können die Bauleistungen im Vorfeld klar definiert werden?
Können die einzelnen Arbeitsschritte genau festgelegt werden?
6. Zeigen sich hier Unterschiede zwischen den erbrachten Bauleistungen?
7. Sind die erbrachten Bauleistungen klar voneinander abgrenzbar?
Können die Bauleistungen in einzelne/separate Arbeitsaufgaben aufgeteilt werden?

Allgemeine Fragen zum Nachunternehmereinsatz

8. Arbeiten Sie mit Nachunternehmen aus dem europäischen Ausland zusammen?

9. Aus welchen Ländern kommen diese Nachunternehmen?

Aus welchen EU-Ländern?

Aus welchen MOE-Staaten?

10. Arbeiten Sie auch mit deutschen Nachunternehmen zusammen? Aus welchen Regionen?

11. Welche Bauleistungen werden an die Nachunternehmen vergeben?

Bieten die Nachunternehmen, mit denen Sie zusammenarbeiten, spezielle Leistungen an, die Ihr Unternehmen nicht machen kann?

Oder sind das Leistungen, die Ihr Unternehmen auch selbst ausführen könnte?

Werden v.a. reine Lohnleistungen vergeben?

Oder werden Bauleistungen vergeben, die Material- und Lohnleistungen beinhalten?

Zeigen sich hier Unterschiede zwischen den einzelnen Tätigkeitsbereichen?

(ggf. Differenzierungen MOE vs. EU vs. deutsche NU)

12. Was sind die Gründe dafür, dass Sie Bauleistungen an Nachunternehmen vergeben?

(offene Frage)

Versprechen Sie sich durch den Einsatz von SU Kostenvorteile? welcher Art?

Können durch den Einsatz von SU Lohnkostenvorteile erzielt werden?

Setzen Sie Nachunternehmen ein, um Kapazitätsengpässe auszugleichen, sprich:

decken Sie durch deren Einsatz Spitzen ab? (Flexibilitätsvorteile)

(ggf. Differenzierungen EU- vs. MOE-Staaten vs. deutsche NU)

13. Ist die Vertragsgestaltung mit (ausländischen) SU heute noch problematisch? Oder ist das mittlerweile klar geregelt?

Was macht es schwer, was hat es erleichtert?

Entstehen hier Kosten? Unterschiede EU / MOE?

Sind nach Vertragsabschluß oft Änderungen/ Anpassungen nötig?

14. Welche rechtlichen Regelungen sind beim Einsatz der SU zu beachten?
(ggf. Differenzierung MOE vs. EU vs. Deutsche SU)
15. Sehen Sie den Einsatz von (ausländischen) Nachunternehmen in Ihrem Unternehmen durch bestehende Regulierungen begrenzt?
(ggf. Differenzierungen MOE vs. EU vs. deutsche NU)
16. Kann es bei Nachunternehmen aus MOE-Staaten Probleme mit den vorgeschriebenen Kontingenten geben? Was machen Sie dann? Entstehen so Kosten?
17. Arbeitet Ihr Unternehmen überwiegend für öffentliche oder für private Auftraggeber?
18. Wird die Beschäftigung (ausländischer) Nachunternehmen von Ihren Kunden akzeptiert?
Oder laufen Sie bei dem Einsatz von Nachunternehmen Gefahr, Ihren Ruf zu verlieren?
Warum?
öffentliche vs. private Auftraggeber
19. Wird die Beschäftigung (ausländischer) Nachunternehmen mit schlechter Qualität assoziiert? Reputationsverlust?
(ggf. Differenzierungen MOE vs. EU vs. deutsche NU)
20. Können Sie sich vorstellen, dass Ihr Betrieb nur noch mit Nachunternehmen arbeitet?
Warum/ warum nicht?

Fragen zur Zusammenarbeit mit den Nachunternehmen

21. Arbeiten Sie mit den Nachunternehmen längerfristig zusammen? Warum? Wie häufig wechseln die Nachunternehmen?

(ggf. Differenzierungen MOE vs. EU vs. deutsche NU)

Zeithorizont

in Jahren

Anzahl der Projekte/Aufträge

22. Was sind die Gründe für eine längerfristige/kurzfristige Zusammenarbeit? (*offene Frage*)

23. Wie groß ist Ihr Interesse, die Bauleistung von einem bestimmten Nachunternehmen zu bekommen? Warum?

24. Besteht für Ihr Unternehmen ansonsten die Möglichkeit, die gewünschten Bauleistungen auch von anderen Nachunternehmen zu bekommen? (Anzahl der Beschaffungsquellen)

25. Gibt es bestimmte Nachunternehmen, die für Sie unverzichtbar sind?

26. Wissen Sie, ob die Nachunternehmen, mit denen Sie zusammenarbeiten, einen festen Stamm an Arbeitskräften haben? Oder ob diese ihre Arbeitskräfte häufiger wechseln? Achten Sie darauf?

(ggf. Differenzierungen MOE vs. EU vs. deutsche NU)

27. Wissen Sie welche Löhne (und sonstigen Leistungen) die Nachunternehmen ihren Arbeitskräften bezahlen? Welche Arbeitszeit ist dafür zu erbringen?

(ggf. Differenzierungen MOE vs. EU vs. deutsche NU)

28. Achten Sie darauf, dass diese Nachunternehmen keine illegalen Arbeitskräfte einsetzen? Wie machen Sie das?

Fragen zur Auswahl der Nachunternehmen

29. Wie nehmen Sie Kontakt zu den Nachunternehmen auf?
Auslandsniederlassungen/ Angebote o. Bewerbungen von Nachunternehmen/
Empfehlung (von wem???)/ Adresskartei
(ggf. Differenzierungen MOE vs. EU vs. deutsche NU)
30. Wer bzw. welche Abteilung wählt die Nachunternehmen aus? Wieviele Personen sind daran beteiligt?
31. Wie läuft das Auswahlverfahren ab?
32. Nach welchen Kriterien wählen Sie die Nachunternehmen, mit denen Sie zusammenarbeiten, aus?
(ggf. Differenzierungen MOE vs. EU vs. deutsche NU)
33. Gibt es in Ihrem Unternehmen Maßnahmen, mit denen Sie die Qualifikation der Arbeitskräfte der Nachunternehmen prüfen?
34. Welche Bedeutung messen Sie/Ihr Unternehmen dem Auswahlverfahren zu?
Zeitaufwand?
35. Ist es schwierig, geeignete Nachunternehmen zu finden?
Wird die Suche nach NU durch geltende Regulierungen erschwert?
Entstehen Informations- und/oder Suchkosten?
Kann es sein, dass diese "Suchkosten" so hoch sind, dass sie mögliche Lohnkostenvorteile kompensieren?
(ggf. Differenzierungen MOE vs. EU vs. deutsche NU)

Fragen zu den Arbeitskräften der Nachunternehmen

36. Welche Kenntnisse/Fähigkeiten der gewerblichen Arbeitskräfte sind für die Erbringung der Bauleistungen, die Sie an NU vergeben, erforderlich?
Sind hierfür Arbeitskräfte mit einer allgemeinen fachlichen Ausbildung (Baufacharbeiter) erforderlich? Oder können die Bauleistungen auch von ungelernten/angelernten Arbeitskräften erbracht werden?
37. Sind für die Erbringung der Bauleistungen spezifische Kenntnisse erforderlich?
Handelt es sich dabei um betriebsspezifische/branchenspezifische Kenntnisse?
38. Ist es für die Arbeitskräfte der Nachunternehmen schwierig, die Besonderheiten des Bauprozesses/Arbeitsablaufes zu lernen? Warum? Benötigen sie Einarbeitungszeit?
39. Müssen die Arbeitskräfte der Nachunternehmen über Kenntnisse Ihres Unternehmens verfügen? (z.B. unternehmensinterner Abläufe, Ansprechpartner)
40. Gibt es in Ihrem Unternehmen personalwirtschaftliche Maßnahmen, die sich auf die Arbeitskräfte der Nachunternehmer beziehen? (Schulungen/Qualifizierungsmaßnahmen)
41. Achten Sie darauf, unter welchen Arbeitsbedingungen die Arbeitskräfte der Nachunternehmen arbeiten? Ob z.B. die geltenden (Sicherheits-)Vorschriften eingehalten werden?
42. Versuchen Sie, dieselben Bedingungen wie für Ihre eigenen Arbeitnehmer herzustellen?
Falls ja: Wie machen Sie das? Was passiert, wenn diese nicht eingehalten werden?
43. Ist es für Ihr Unternehmen ein Problem, wenn die (Arbeitskräfte der) Nachunternehmen wechseln? Geht damit Wissen verloren, das wieder ersetzt werden muss (durch Einarbeitung usw.)?

44. Wie wird sichergestellt, dass die Arbeitskräfte der Nachunternehmen die notwendige Leistungsmenge und -qualität erbringen?
45. Müssen die Bauleistungen der Nachunternehmen regelmäßig kontrolliert werden? In welchen Abständen? Entstehen dabei zusätzliche Kosten?
46. Gibt es bei der Kontrolle der Arbeitsergebnisse Probleme, oder ist dieser Bereich eher problemlos? Begründung?
47. Sind die Bauleistungen gut zu kontrollieren? Ist eine zusätzliche Überwachung nötig?
48. Was passiert, wenn die Qualität der Leistungen schlecht oder die Menge unzureichend ist?
Sind oft Nachbesserungen nötig? Wie läuft das dann ab?
Entstehen so Kosten? In welchem Umfang?
Austausch der Nachunternehmen?
49. Sehen Sie Produktivitätsunterschiede zwischen den eingesetzten Nachunternehmen und ihren eigenen gewerblichen Arbeitnehmern? (Qualifikation, Motivation)
(ggf. Differenzierungen MOE vs. EU vs. deutsche NU)
50. Werden durch Produktivitätsnachteile mögliche (Lohn)Kostenvorteile kompensiert?

Anhang D

Übersicht: Operationalisierung der zentralen Konstrukte

Theoretisches Konstrukt	Indikatoren	Interviewleitfaden Frage Nr.	Fragebogen Frage Nr.
<i>Betriebliche Arbeitskräftestrategie</i>			
Ausmaß der Subkontrahierung	Anteil am Umsatz, der durch den Einsatz von Subunternehmen erzielt wird (in Prozent)		14, 16
Art der Subkontrahierung	Häufigkeit des Wechsels der SU (gemessen nach der Anzahl der gemeinsamen Projekte z.B. Wechsel nach jedem Projekt oder Zusammenarbeit über mehrere Projekte hinweg) Dauer der Zusammenarbeit mit den SU (gemessen in Jahren) Ressourcenaufwand bei der Rekrutierung (Art der Kontaktaufnahme; Ablauf des Rekrutierungsverfahrens; beteiligte Personen/Abteilungen)	21 29, 30, 31, 32, 33, 34	
Nutzung des europäischen Arbeitsmarktes	Herkunftsländer der SU (Differenzierung MOE-Staaten vs. „alte“ EU-Länder vs. Deutsche SU)	8, 9, 10	14, 16
Art der Zusammenarbeit mit den Subunternehmen	„besondere“ Maßnahmen in der Zusammenarbeit mit den SU personalwirtschaftliche Maßnahmen für die Arbeitskräfte der SU Umgang mit gesetzlichen Bestimmungen	26, 27, 28, 40, 41, 42	
Personalstrategie	Summativer Index basierend auf folgenden Fragen (bezogen auf gewerbliche Arbeitskräfte): „Wir bevorzugen Arbeitskräfte, die schon lange bei uns beschäftigt sind“ „Wir versuchen Arbeitskräfte möglichst lange zu halten“ „Wir legen Wert darauf, dass unsere Arbeitskräfte innerhalb des Unternehmens aufsteigen können“ „Fortbildungsmaßnahmen für unsere Arbeitskräfte sehen wir eher als Kosten“ „Fortbildungsmaßnahmen für unsere Arbeitskräfte sehen wir eher als Investition in die Zukunft“ „Erforderliche Qualifikationen beschaffen wir über Neueinstellungen“ „Erforderliche Qualifikationen beschaffen wir über Fortbildungsmaßnahmen“ (vierstufige Skala „trifft gar nicht zu“, „trifft wenig zu“, trifft überwiegend zu“ und „trifft völlig zu“) Ein hoher Indexwert deutet auf eine langfristig-interne, ein niedriger Indexwert auf eine kurzfristig-externe Personalstrategie hin.		22, 23, 24

<i>Bestimmungsgründe</i>		12, 20, 22, 35	
Komplexität des Produktionssystems	Art der Bauleistungen, die das Unternehmen erstellt (standardisierte, von einander abgrenzbare und aufteilbare Arbeitsaufgaben, welche im Vorfeld klar definiert werden können vs. nicht-standardisierte, nicht voneinander abgrenzbare und aufteilbare Tätigkeiten)	4, 5, 6, 7, 11	1
Anforderungen an das Arbeitsvermögen	Fähigkeiten der Arbeitskräfte (Ausbildung der Arbeitskräfte: allgemein fachliche Berufsausbildung vs. ungelernte Arbeitskräfte ohne Berufsausbildung)	36, 37, 38, 39	21
institutionelle Hindernisse	bestehenden Regulierungen in Form von Gesetzen und Verordnungen (auf dem Arbeits- und Produktmarkt) Anzahl der (wahrgenommenen) alternativen Beschaffungsquellen für gewerbliche Arbeitskräfte Interesse, die Bauleistung immer wieder von ein und demselben Subunternehmen zu bekommen Möglichkeit, die Subunternehmen ohne größere Probleme zu wechseln	13, 14, 15, 16, 23, 35 24 25, 43	
Kosten	Lohn- und Gehaltskosten mögliche weitere Kosten für Werkverträge Kosten, die vor Abschluss eines Vertrages entstehen (sogen. Ex ante Kosten) wie z.B. die Kosten für die Auswahl von Arbeitskräften bzw. Subunternehmen und die Aushandlung von Verträgen ex post-Kosten für die Überwachung der Vertragseinhaltung und die Anpassung an veränderte Bedingungen	50 49 44, 45, 46, 47, 48	
Legitimität der Handlungsoptionen	Auswirkungen des Einsatzes von Subunternehmen auf die Reputation des Unternehmens	18, 19	

<i>Merkmale des Unternehmens und seiner Umwelt</i>			
Unternehmensstrategie	<p>Zustimmung zu den folgenden Aussagen:</p> <p>Kostenführerschaft: „Im Vergleich zu anderen Mitbewerbern setzen wir darauf, die Preise möglichst gering zu halten.“</p> <p>Qualitätsführerschaft: „Im Vergleich zu anderen Mitbewerbern setzen wir auf höchste Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen.“</p> <p>Innovationsführerschaft: „Im Vergleich zu unseren Mitbewerbern wollen wir innovative, „einzigartige“ Produkte und Dienstleistungen erstellen.“</p> <p>Nischenstrategie: „Wir setzen darauf, uns in einer Marktnische, möglichst ohne Mitbewerber, zu behaupten.“; außerdem eine Frage nach lokaler, regionaler, nationaler bzw. darüber hinaus gehender Tätigkeit</p> <p>Systemführerschaft: „Wir setzen darauf, den gesamten Bauprozess zu managen.“</p> <p>(Stärke der Zustimmung wird auf einer vierstufigen Skala von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft völlig zu“ erhoben)</p>		2, 3, 5, 6
Arbeitskräftestruktur	<p>Geringqualifiziertenquote: Anzahl der Fachwerker, Bauwerker und Hilfskräfte („Hilfsarbeiter“) an den gesamten gewerblichen Arbeitskräften (in Prozent)</p> <p>Overhead-Quote: Anteil der nicht-gewerblichen (technischen und kaufmännischen) Arbeitskräfte an allen Arbeitskräften (in Prozent)</p>		20, 21
eigene Subunternehmertätigkeit	Anteil der durch Tätigkeit als SU erzeugten Umsatzes am Gesamtumsatz		17, 18
Größe des Unternehmens	Umsatz im letzten Finanzjahr	1	11
Organisationsform	Mittelständische Unternehmen Niederlassungen von Konzernen	2	

Ertragslage	<p>Zustimmung zu einem der folgenden Statements (bezogen auf die letzten drei Jahre):</p> <p>„Die Erträge lagen deutlich über dem Aufwand.“</p> <p>„Die Erträge waren ausreichend zur Erzielung eines geringfügigen Gewinns.“</p> <p>„Die Erträge reichten zur Kostendeckung.“</p> <p>„Die Erträge konnten die Kosten nicht decken.“</p> <p>„Es entstanden größere Verluste.“</p> <p>(Aussage 1-2 stehen für eine positive Ertragslage, Aussage 3-5 für eine schlechte Ertragslage)</p>		10
Marktreichweite	<p>lokaler Markt (im Umkreis von 30 km)</p> <p>regionaler Markt (im Umkreis von 150 km)</p> <p>nationaler Markt</p> <p>europaweiter Markt</p> <p>weltweiter Markt</p>		6
Tarifgebundenheit	<p>Es gilt ein Branchentarifvertrag.</p> <p>Es gilt ein Haustarifvertrag/Firmentarifvertrag.</p> <p>Es gilt kein Tarifvertrag.</p>		12, 13
Auftraggeber	<p>Tätigkeit überwiegend für</p> <p>öffentliche Auftraggeber</p> <p>private Auftraggeber</p>	17	